الدولة الإدارية القيميَّة الحديثة

رؤية فلسفية مفاهيمية وتطبيقية معاصرة للدولة الإدارية القيمية المنشودة

المستشار الدكتور فياض حمزة رملي



KIE Publication

الدَّوْلَةُ الإدارِيَّةُ القِيَمِيَّةُ الحَدِيثَةُ

رُؤْيَةٌ فَلْسَفِيَّةٌ مَفَاهِيمِيَّةٌ وَتَطْبِيقِيَّةٌ مُعَاصِرَةٌ لِلدَّوْلَةِ الإِدَارِيَّةِ القِيَمِيَّةِ المَنْشُودَةِ

The Modern Values - Based Administrative State

“A Philosophical, Conceptual, and Contemporary Applied Vision for the Desired Values - Based Administrative State.”

المستشار الدكتور فياض حمزة رملي

الطبعة الأولى ٢٠٢٦

بسم الله الرحمن الرحيم

مَّا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ
وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ
لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنكُمْ ۚ وَمَا آتَاكُمُ
الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانتَهُوا ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ
اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

سورة الحشر : ٧

منشورات كاي

إن مطبوعات (كتاب الاقتصاد الإسلامي الالكتروني المجاني) تهدف إلى :

- تبني نشر مؤلفات علوم الاقتصاد الإسلامي في السوق العالمي؛ لتصبح متاحة للباحثين والمشتغلين في المجالين (البحثي والتطبيقي) .
- توفير المناهج الاقتصادية كافة للطلاب والباحثين بصبغة إسلامية متينة .
- أن النشر الالكتروني يعتبر أكثر فائدة من النشر الورقي .
- أن استخدام الورق مسيء للبيئة، ومنهك لمواردها .

والله من وراء القصد .

توضيح

إن كل ما ورد في الكتاب هو حقوق بحثية للمؤلف، ويعتبر ورقة بحثية من الأوراق البحثية لمركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية وجامعة كاي.

يسمح باستخدام هذ الكتاب كمنهج أكاديمي – كما هو منشور – مجانًا مع ضرورة المحافظة على حقوق المؤلف.

www.kantakji.com , www.kie.university

الإهداء



إلى روحي والديَّ الحبيبين، رحمهما الله...

إلى من كانا النور الذي أضاء دروبي، والدعاء الذي رافقني في مسيرتي، والسند الذي لم يخفت حضوره في حياتي، حتى بعد الغياب...

إلى والدي الحاج / حمزة محمد رملي

ووالدتي الحاجة / علوية حمد مضوي

رحمكما الله بواسع رحمته.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقةً جاريةً في ميزان حسناتكما، وينير قبريكما بنور من الجنة، ويرفعكما في عليين.

فياض...

الفهرس

منشورات كاي ______________________________ ٤

توضيح ______________________________ ٦

الإهداء ______________________________ ٧

الفهرس ______________________________ ٨

المقدمة ______________________________ ١٠

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدولة الإدارية القيمية الحديثة _____ ١٦

المدخل الأول: الدولة الإدارية: من الجذور الفكرية إلى البنية المفاهيمية والتنظيمية والقيمية...٢٠

المدخل الثاني: طبيعة الدولة الإدارية الحديثة ككيان قيمي...............٤٢

المدخل الثالث: العقد القيمي الجديد في الإدارة العامة للدولة الحديثة...٥٥

المدخل الرابع: التنظيم الإداري والمرونة القيمية في الدولة الحديثة........٦٤

المدخل الخامس: تنمية الوعي القيمي وبناء رأس المال......................٧٦

المدخل السادس: التكنولوجيا والتحول الرقمي كأدوات لتعزيز القيمة الإدارية.. ٨٧

المدخل السابع: الإدارة المالية والموازنة العامة الموجهة بالقيمة: تحقيق العدالة التوزيعية..١٠٠

المدخل الثامن: سيادة القانون وتحدي العدالة القيمية: دور القضاء والإدارة القانونية... ١٠٦

المدخل التاسع: الدولة الإدارية القيمية في السياق العالمي: تحديات العولمة والشرعية..١١٢

المدخل العاشر: النموذج المفاهيمي المتكامل للدولة الإدارية القيمية الحديثة وآليات استدامته.. ١١٨

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدولة الإدارية القيمية الحديثة_١٣٢

المدخل الأول: السلطة والإدارة بين الشكل والمعنى......................... ١٣٥

المدخل الثاني: الروح الإدارية للدولة بين القيم والتنظيم................. ١٤٢

المدخل الثالث: التنظيم الإداري بين الهندسة المؤسسية والبعد القيمي... ١٥٠

المدخل الرابع: الأخلاق والقيم في ممارسة الإدارة العامة................ ١٦٧

المدخل الخامس: التكنولوجيا والتحول الرقمي في الدولة الإدارية القيمية الحديثة... ١٨٣

المدخل السادس: صنع القرار السياسي والإداري في الدولة الإدارية القيمية الحديثة... ١٩٤

المدخل السابع: القيادة والمسؤولية في الدولة الإدارية القيمية الحديثة... ٢١٠

المدخل الثامن: الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر في الدولة الإدارية القيمية الحديثة... ٢١٨

المدخل التاسع: آليّة الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة......... ٢٢٥

المدخل العاشر: رؤية الدولة الإدارية القيمية الحديثة المستقبلية واستدامة قيمها... ٢٤٢

الفصل الثالث: التوصيات الكبرى لبناء الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة ___ ٢٥٠

التوصيات.. ٢٥٢

الخاتمة.. ٢٦٧

المراجع ___ ٢٧٠

المقدمة

في عالم يتسارع فيه التغير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتتعقد فيه العلاقات بين المؤسسات والمواطنين، تبرز الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في مفهوم الدولة والإدارة. فالدولة الحديثة لم تعد مجرد هيكل إداري أو جهاز بيروقراطي، بل أصبحت كيانا حيا يتفاعل مع قيم المجتمع ومبادئه، ويعكس طموحاته ورغباته في العدالة والتنظيم والصلاح العام. وفي هذا السياق، يقدم هذا الكتاب رؤية جديدة ومبتكرة للدولة الحديثة، وهي الدولة الإدارية القيمية[1]، التي تنظر إلى الإدارة والسلطة ليس بوصفها أدوات تقنية فحسب، بل كممارسة أخلاقية وفلسفية تعكس القيم العليا للمجتمع، وتجعل الإدارة مرآة لروح الإنسان والمجتمع معًا.

لقد اعتاد الفكر التقليدي على النظر إلى الدولة بوصفها مجرد جهاز مادي أو أداة تنفيذية للقرارات السياسية، فتظهر الدولة في عيون البعض مجرد هياكل وإجراءات وقوانين يجب اتباعها. ولكن عند التأمل العميق نجد أن الدولة أكثر من ذلك بكثير؛ فهي شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات، والقيم والمبادئ، والسياسات والمصالح العامة. إن الدولة الإدارية القيمية في هذا المجال تطرح

[1] الدولة الإدارية القيمية الحديثة Modern Values - Based Administrative State
الدولة الإدارية القيمية الحديثة هي: نموذج متطور لإدارة الدولة يقوم على دمج الكفاءة الإدارية مع الإطار القيمي والأخلاقي في صنع القرار، بحيث لا تُدار المؤسسات الحكومية فقط وفق القوانين والإجراءات، بل وفق منظومة من القيم العامة مثل النزاهة، الشفافية، العدالة، المسؤولية المجتمعية، واحترام حقوق الإنسان.
ويتميز هذا النموذج بتركيزه على الحوكمة الجيدة، واعتماد التحول الرقمي، وتبني سياسات قائمة على البيانات والمعايير، مع تعزيز مشاركة المجتمع في الرقابة وصنع السياسات لضمان تحقيق تنمية مستدامة وفعالية عالية في تقديم الخدمات العامة.

تساؤلات جوهرية عن طبيعة الإدارة والسلطة: كيف يمكن للإدارة أن تصبح انعكاسًا للقيم العليا للمجتمع؟ وكيف تتحول السلطة من امتلاك وقوة إلى مسؤولية وممارسة أخلاقية؟ وكيف يمكن تحقيق التوازن بين الأداء الإداري والكفاءة من جهة، والعدالة والروح من جهة أخرى؟ وهذه التساؤلات هي جوهر هذا الكتاب، الذي يسعى إلى تقديم مقاربة جديدة للإدارة والسلطة تجعلها أكثر انسجامًا مع جوهر المجتمع وطموحاته في الخير والعدل والصلاح.

إن الإدارة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة ليست مجرد تنفيذ أو ترتيب للموارد، بل هي تدبير للمعنى والقيم والمبادئ التي تحكم المجتمع. فكل إجراء إداري، مهما بدا بسيطًا، يحمل رسالة وقيمة؛ وكل قانون أو قاعدة، مهما كان نصه صارمًا، يجب أن يكون موجهًا لتحقيق الصالح العام وليس مجرد تنفيذ آلي.

إن الإدارة القيمية تجعل الموظف ليس مجرد منفذ للقرارات، بل شريكًا في صناعة الواقع السياسي والاجتماعي، ممارسة تنبض بالوعي بالقيم، والحرص على تحقيق العدالة، والمساهمة في تشكيل المجتمع بطريقة مستدامة.

في هذا السياق، فإن القيادة في الدولة القيمية المنشودة هي مسؤولية أخلاقية قبل أن تكون سلطة رسمية. فالقائد هنا ليس مجرد مدير أو مسؤول، بل هو حارس للقيم، وموجه للسياسات، وملهِم للموظفين والمجتمع على حد سواء. القيادة القيمية تركز هنا على العدالة في اتخاذ القرارات، والنزاهة في الأداء، والقدرة على توجيه الإدارة نحو مستقبل مستدام ومتكامل القيم. هذا الكتاب يعرض القيادة

ليس كوظيفة تقنية، بل كممارسة فلسفية وقيمية وروحية تجعل الإدارة انعكاسًا حيًا للمعنى والقيم العليا.

ولضمان استدامة الدولة القيمية، يجب بناء ثقافة مؤسسية قوية تربط بين القيم والأداء، بحيث يصبح الالتزام بالمبادئ الأخلاقية جزءًا لا يتجزأ من كل سلوك إداري. كما أن التعليم المستمر يعد الركيزة الثانية لاستدامة هذه الثقافة، حيث يضمن تحديث المعرفة والمهارات بما يتوافق مع القيم، ومواكبة التطورات التقنية والاجتماعية دون المساس بالروح والقيمة الأخلاقية، كما أن الدمج بين الثقافة والتعليم المستمر يجعل الإدارة أكثر فاعلية وعدلاً واستدامة، ويعكس رؤية الدولة القيمية في كل قرار وإجراء.

وفي عصر التحولات الرقمية، يصبح من الضروري أن تتبنى الدولة التكنولوجيا كوسيلة لتعزيز العدالة والكفاءة والشفافية، وليس مجرد أداة للتسهيل الإداري. إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة دولة تستخدم المنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي لتسريع الإجراءات، تحسين الخدمات، وضمان المساواة في الوصول إلى الموارد والفرص، مع مراعاة الربط المستمر بين التكنولوجيا والقيم الأخلاقية لضمان ألا تتحول القوة الرقمية إلى أداة انحياز أو ظلم.

إن المجتمع في الدولة الإدارية القيمية ليس مجرد متلقٍ للقرارات، بل شريك فاعل في صياغة السياسات ومراقبة الأداء. كما أن المشاركة المجتمعية تعزز الشرعية الأخلاقية للقرارات، وتضمن أن تكون الإدارة خادمة لصالح الناس وليس للأهداف الضيقة. إن التفاعل المستمر بين الدولة والمجتمع، سواء عبر منصات رقمية أو

مؤسسات استشارية أو لقاءات مباشرة، يجعل الإدارة شفافة وقابلة للمساءلة، ويحفز المواطن على الالتزام بالقيم والمبادئ.

إن أكبر تحدٍ تواجهه الدولة الحديثة هو التوازن بين الأداء الإداري والكفاءة من جهة، والقيم والمبادئ من جهة أخرى. فالقانون دون معنى يصبح مجرد أداة قسرية، والمعنى دون نظام يصبح أمنية لا تتحقق.

إن الدولة الإدارية القيمية تجمع بين الاثنين: قوة التنظيم ودقة الإجراءات، روح العدالة ونعومة القيم، ووعي المسؤولية العامة وروح المبادرة. هذا التوازن هو جوهر رؤية الكتاب، ويشرح لماذا الإدارة لا يمكن أن تكون تقنية محايدة، بل ممارسة أخلاقية وفلسفية تعكس إرادة المجتمع وطموحاته.

إن صنع القرار هو لب الدولة الإدارية القيمية الحديثة، فهو العملية التي تجمع بين السلطة والقيم، بين الكفاءة والأخلاق، وبين القانون والمعنى. وفي الدولة القيمية، لا يُنظر إلى القرار على أنه مجرد اختيار بين بدائل تقنية، بل كممارسة فلسفية وأخلاقية تعكس روح الدولة ومبادئها العليا.

إن الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر هما الركيزتان الأساسيتان لاستدامة الدولة الإدارية القيمية الحديثة. فالثقافة المؤسسية تعكس القيم والمبادئ التي توجه كل سلوك إداري، بينما التعليم المستمر يضمن تحديث المعرفة والمهارات بما يتوافق مع تطورات العصر دون فقدان البعد الأخلاقي والقيمي.

كما تمثّل الحوكمة أحد الأعمدة الرئيسة التي تقوم عليها الدولة الإدارية القيمية الحديثة؛ فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد التنظيمية أو الإجراءات الإدارية،

بل هي منظومة قيمية مؤسسية تستهدف رفع جودة الإدارة العامة، وتعزيز النزاهة، وترسيخ مبدأ المساءلة، وتحقيق اتساق عالٍ بين السلطة والمسؤولية، وبين الأداء والنتائج.

إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة ليست مجرد مشروع إداري حاضر، بل رؤية مستقبلية شاملة ممتدة تسعى لتحقيق توازن دائم بين الكفاءة والإبداع والقيم الأخلاقية

يهدف هذا المؤلف العلمي إلى تقديم رؤية فلسفية مفاهيمية وتطبيقية معيارية حيث يقدم رؤية جديدة للدولة الحديثة، هي الدولة الإدارية القيمية، التي تنظر إلى الإدارة والسلطة ليس بوصفها أدوات تقنية فحسب، بل كممارسة أخلاقية وفلسفية تعكس القيم العليا للمجتمع. إنها رؤية تجمع بين الكفاءة والتنظيم من جهة، والقيم والمعنى من جهة أخرى، لتخلق كيانًا إداريًا متوازنًا يتجاوز الشكل المادي والهياكل التقليدية.

إن هذا المؤلف العلمي ليس مجرد دراسة نظرية، بل دعوة للتفكير والممارسة، لتجسيد الدولة القيمية في الواقع اليومي، وهو يقدم خارطة طريق عملية للتطبيق، وتوصيات وإجراءات، أمثلة عملية، وتجربة فلسفية وروحية وقيمية متكاملة يمكن لكل من يريد تطوير الإدارة الحديثة أن يعتمدها كنموذج قابل للتطبيق. تمثل قراءة هذا المؤلف العلمي المعياري رحلة استكشافية عميقة في جوهر الدولة والإدارة والقيادة والقيم، رحلة تهدف إلى تمكين القارئ من فهم رؤية جديدة، وتطبيقها

بطريقة تجعل الدولة أكثر عدلاً، كفاءة، واستدامة، وأكثر انسجامًا مع طموحات الإنسان والمجتمع.

وفي النهاية، هذه المقدمة تدعو القارئ إلى إعادة النظر في مفهوم الدولة، السلطة، والإدارة، وتبينّ أن الدولة الإدارية القيمية الحديثة ليست حلاً تقنيًا بحتًا، ولا مجرد فكرة فلسفية بعيدة، بل رؤية قابلة للتحقيق، تجمع بين الأداء الفعال والقيم الأخلاقية، وتضع الإنسان والمجتمع في قلب كل ممارسة إدارية. إن رحلة قراءة هذا المؤلف العلمي هي دعوة لاكتشاف كيف يمكن للإدارة والسلطة أن تصبح ممارسة أخلاقية وقيمية تخدم المجتمع، وكيف يمكن أن يتحول المجتمع كله إلى شريك فاعل في بناء دولة أكثر عدلاً ونزاهة واستدامة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدولة الإدارية القيمية الحديثة

تمهيد:

من جفاف النظم إلى رحاب المعنى

على امتداد التاريخ الإنساني، لم يكن مفهوم الدولة مجرد بناء تنظيمي ساكن، بل كان كائنًا فكريًا يتشكل ويتجاوز ذاته في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع.

ومع بزوغ فجر "الدولة الإدارية" الحديثة، تبلورت رؤية مفاهيمية وفلسفية تضعنا أمام تقابل حاد بين نموذجين: الدولة الإدارية التقليدية "الصماء" التي تعمل كآلة ميكانيكية، تطبق القانون بروح إجرائية جامدة تجعل من الإنسان مجرد رقم في معادلة الكفاءة.. وبين الدولة الإدارية القيمية الحديثة "المنشودة"، تلك التي يتطلع إليها المجتمع ككيان ينبض بالحياة، حيث لا تكتفي الإدارة بتنفيذ القانون، بل تبحث عن روحه وجوهره القيمي لتحقيق العدالة والكرامة الإنسانية.

إن هذا الفصل، "الإطار المفاهيمي للدولة الإدارية القيمية الحديثة"، يمثل محاولة فكرية جادة لإعادة اكتشاف "روح الدولة"، والتحول بها من مجرد جهاز تنفيذي تقني صمّام إلى مشروع إنساني يولّد المعنى. إن الإجابة تكمن في "القيم"؛ فهي البوصلة التي تهذب سلطة الخبراء، والروح التي تحرر الإدارة من "آليتها الصماء" لتصبح فعلاً أخلاقيًا بامتياز يلبي طموحات المجتمع في الصلاح والعدل.

يستعرض هذا الفصل عشرة مداخل تأسيسية، تتدرج من التأصيل الفلسفي إلى بناء النموذج المتكامل المفاهيمي الذي يكون لاحقا نواة للتطبيق العملي كما نبرز في مضمونات الرؤية التطبيقية – وتتمثل هذه المداخل العشرة في ما يلي:

(١) **الدولة الإدارية**: من الجذور الفكرية إلى البنية المفاهيمية والتنظيمية والقيمية: نحو إعادة اكتشاف الدولة من منظور بنيوي من الجذور والبنية المفاهيمية والتنظيمية وتقديم تباعا مقارنة بالمنظور القيمي: يحلل تطور مفهوم الدولة ومفاهيمها وتنظيمها، كاشفًا عن الأزمة الوجودية للدولة الصماء التي تضخمت فيها البنى وتوارى خلفها الإنسان.

(٢) **طبيعة الدولة الإدارية ككيان قيمي**: يفكك الجدلية بين الشكل والمعنى، مؤكداً أن الدولة المنشودة هي نبض أخلاقي يعكس تطلعات المجتمع، وليست مجرد هياكل مادية.

(٣) **العقد القيمي الجديد في الإدارة العامة**: يقدم رؤية لعلاقة جديدة تتجاوز النصوص القانونية الصماءِ إلى رحاب الشراكة والمسؤولية الأخلاقية المتبادلة بين الدولة والمواطن.

(٤) **التنظيم الإداري والمرونة القيمية**: يبحث في كيفية تحويل الهياكل من قوالب بيروقراطية ميكانيكية إلى شبكات مرنة تتحرك بدافع القيمة المنشودة.

(٥) **تنمية الوعي القيمي وبناء رأس المال البشري**: يرسخ لمفهوم الموظف "سفيراً للقيمة"، متجاوزاً دور "الترس في الآلة" ليصبح صانع قرار أخلاقي في خط المواجهة.

(٦) **التكنولوجيا والتحول الرقمي كأدوات لتعزيز القيمة**: يعالج تحدي "أنسنة الرقمية"، وضمان ألا تتحول التكنولوجيا إلى أداة لترسيخ الجمود الإداري، بل وسيلة لتعزيز الكرامة والإنصاف.

(٧) **الإدارة المالية والموازنة العامة الموجهة بالقيمة**: ينظر للموازنة كوثيقة أخلاقية وتوزيعية، تعكس أولويات الدولة في تحقيق العدالة الاجتماعية بدلاً من مجرد التوازن الحسابي.

(٨) **سيادة القانون وتحدي العدالة القيمية**: ينتقل بالقانون من ضيق "القاعدة الحرفية الصماء" إلى سعة "القيمة الجوهرية"، ليصبح القانون ممكنًا للعدالة الرحيمة.

(٩) **الدولة الإدارية القيمية في السياق العالمي**: يحلل كيفية الحفاظ على الهوية القيمية والشرعية الوطنية في ظل ضغوط العولمة وتداخل المصالح الدولية.

(١٠)**النموذج المفاهيمي المتكامل وآليات استدامته**: يختتم الفصل بجمع خيوط المداخل السابقة في هيكل واحد، يضمن صمود الدولة القيمية المنشودة واستدامة أثرها في وجه التحديات.

إن هذه المداخل العشرة تشكل الأساس النظري المتين الذي تقوم عليه رؤية "الدولة القيمية"، ومن ثم نواة التطبيق العملي، وهي دعوة لإعادة قراءة فلسفة الحكم والإدارة، لا كأدوات صماء للسيطرة، بل كآليات حية تخدم الإنسان وتجسد ضمير الدولة.

المدخل الأول: الدولة الإدارية: من الجذور الفكرية إلى البنية المفاهيمية والتنظيمية والقيمية

على امتداد التاريخ الإنساني، ظلَّ مفهوم الدولة يتطوّر باستمرار، ويتجاوز ذاته في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع.

ومع تطور الدولة، تطوّرت وظائفها، واحتياجات المجتمع، وأنماط السلطة فيها. إلا أنّ هذا التطور، على أهميته، لم يكن يومًا خطيًا أو مستقرًا؛ بل كان محفوفًا بالتحديات الفكرية والسياسية والتنظيمية.

لقد انتقلت الدولة من كونها جهازًا حارسًا للأمن والنظام العام، إلى دولة راعية تتدخل في الاقتصاد والمجتمع، ثم إلى دولة تنظيمية تضبط الأسواق والعلاقات الاجتماعية، وصولاً إلى الدولة الإدارية الحديثة التي أصبحت تعتمد على المعرفة، الاجراءات، السلطة المهنية، والعقلانية التنظيمية.

غير أنّ ظهور الدولة الإدارية رغم قوتها الهائلة قد كشف عن أزمة وجودية في جوهرها:

فالإدارة توسّعت بلا حدود، والبنى التنظيمية تضخمت، والقرارات أصبحت أكثر تقنية وأقل إنسانية، ونشأت فجوة بين الدولة والمجتمع، وتعمّقت البيروقراطية حتى أصبحت أحيانًا غاية أكثر من كونها وسيلة.

في لحظة كهذه، تصبح الأسئلة الكبرى ملحّة:

ما الذي يوجّه الإدارة؟ وما الذي يحدد معنى السلطة؟ وما الذي يجعل الدولة أكثر من مجرد جهاز تنفيذي؟

إنّ الإجابة هنا ليست في مزيد من اللوائح، ولا في النصوص القانونية، ولا في الخوارزميات الجديدة، ولا في المنظمات الدولية. بل في القيم.

القيم – وليست القواعد – القيم هي التي تمنح الدولة روحها وتحدد غايتها، وهي التي تجعل الإدارة العامة للدولة مشروعًا إنسانيًا لا مجرد منظومة إجراءات. ومن هنا وُلدت فكرة الدولة الإدارية القيمية: دولة تتجاوز البيروقراطية، وتسخّر السلطة لخدمة الإنسان، وتعيد تعريف المصلحة العامة على أساس إنساني وأخلاقي ومعرفي.

من هنا يبرز مفهوم "الدولة الإدارية القيمية"؛ دولة لا تكتفي بنظم وإجراءات، بل تنطلق من منظومة قيمية توجه السلطة، وتحدد طبيعة الوظيفة العامة، وتشكّل فلسفة التنظيم، وتضبط العلاقة بين الدولة والمجتمع. هذا التحول ليس تجميلاً لغويًا أو إضافة تجريدية، بل يمثل نقلة في فهم جوهر الدولة الإدارية ذاتها: هل هي جهاز تقني؟ أم مشروع إنساني؟ أم سلطة تنظيمية؟ أم كيان يولّد المعنى ويعكس قيم المجتمع؟

يهدف هذا المدخل التمهيدي إلى بناء إطار مفاهيمي شامل للدولة الإدارية من خلال مناقشة الجذور الفكرية للدولة الادارية واساسها السياسي ووظائفها ومبادئها وخصائصها وإشكالاتها، ومن ثم الحاجة لإعادة بنائها بمنظور قيمي – وذلك من خلال الأقسام التالية:

القسم الأول: ماهية الدولة الإدارية – تطور المفهوم والبنية والوظيفة:

١– التعريف الشامل للدولة الإدارية:

الدولة الإدارية هي: الدولة التي تمارس فيها الإدارة العامة الدور المركزي في صياغة، وتنفيذ، ومراقبة السياسات العامة.

إنها دولة لا تُدار فقط من خلال السياسيين المنتخبين، بل عبر جهاز واسع من الخبراء، الفنيين، الإداريين، الهيئات التنظيمية، اللجان المستقلة، الأجهزة الرقابية، وشبكات صنع القرار.

الدولة الإدارية هي: تلك الدولة التي تشكّل فيها الإدارة العامة مركز الثقل الحقيقي في ممارسة السلطة اليومية، سواء عبر وضع السياسات، أو تنفيذها، أو ضبط السلوك الاجتماعي، أو إدارة الخدمات، أو تنظيم العلاقات الاقتصادية. ليست الدولة الإدارية مجرد مؤسسات حكومية، بل شبكة واسعة من الأجهزة التنظيمية التي تعمل وفق قواعد إجرائية ومهنية، وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة بشكل مستمر.

بمعنى آخر:

الدولة الإدارية = الدولة التي تتجسّد سلطتها اليومية في الإدارة وليس في السياسة.

خصائص التعريف:

- سلطة تنفيذية مهنية مستمرة عبر الزمن
- جهاز بيروقراطي متخصّص يملك معرفة تقنية
- مؤسسات تنظيمية على اتصال مباشر بالمجتمع والسوق

دور واسع في التنظيم، المراقبة، التحليل، وصنع القرار.

هذا النموذج قدّم إنجازات عظيمة لكنه افتقر إلى قاعدة قيمية ترشد وتأطر سلطته أي حوكمة ممارسته.

إن الإدارة العامة للدولة تمثل بشكل عام نظام أداء معياري يشير إلى إدارة الشؤون العامة للدولة من خلال الهيئات والمؤسسات الحكومية. ويهدف هذا النظام إلى تحقيق الأهداف العامة التي تخدم المواطنين والمجتمع، وضمان تقديم الخدمات بكفاءة وعدالة. وعادة ما يتضمن هذا النظام للإدارة العامة للدولة مجالات متعددة مثل التخطيط الاقتصادي، الموارد البشرية، المالية العامة، وضع السياسات العامة، وتحسين أداء المؤسسات.

٢- التنظيم الإداري للدولة الإدارية:

يعتمد التنظيم الإداري لإدارة الدولة على عدة مستويات وأجهزة تعمل معًا لضمان تسيير الشؤون العامة وتحقيق الأهداف الوطنية. وهناك عدة طرق ومنهجيات لإدارة الدولة، ولكن بشكل عام، يمكن تقسيم الإدارة إلى المكونات التالية:

ا. السلطة التشريعية:

هي السلطة المسؤولة عن سن القوانين والتشريعات التي تحكم الدولة، و في نظم الديمقراطيات، عادةً ما تكون هذه السلطة مكونة من برلمان أو مجلس نواب منتخب يمثل الشعب،وتقوم هذه السلطة بمناقشة وإصدار القوانين التي تحدد الإطار العام للعمل الحكومي.

ب. السلطة التنفيذية:

تشمل الحكومة برئاسة رئيس الدولة (رئيس الجمهورية) ورئيس الوزراء والوزراء، و هذه السلطة مسؤولة عن تنفيذ القوانين والسياسات التي تم إقرارها من قبل السلطة التشريعية، ومشتملات الاساس في الأداء التنفيذي للوزارات المختلفة التي تدير قطاعات محددة مثل التعليم، الصحة، الدفاع، الاقتصاد، وغيرها.

ج. **السلطة القضائية:**

هي المسؤولة عن تطبيق القانون وحل النزاعات وتفسير القوانين، وتعمل هذه السلطة بشكل مستقل لضمان العدالة والمساواة أمام القانون. ويتألف النظام القضائي عادة من محاكم مختلفة الدرجات والمستويات.

د. **الأجهزة الرقابية والمحاسبية:**

تتولى مراقبة تنفيذ السياسات الحكومية وضمان عدم حدوث تجاوزات أو فساد. مثل ديوان المحاسبة، وهيئات مكافحة الفساد، والأجهزة الرقابية الأخرى.

ه. الإدارة المحلية:

تتعلق بإدارة الشؤون المحلية في الأقاليم والمحافظات. والحكومة المركزية قد تفوض بعض الصلاحيات للإدارات المحلية لتسهيل تقديم الخدمات وتحقيق التنمية في المناطق المختلفة و يتضمن ذلك مجالس بلدية أو محلية تقوم بإدارة شؤون المنطقة.

ن. المجتمع المدني:

يشمل الجمعيات والمنظمات غير الحكومية التي تساهم في مراقبة أداء الحكومة والمشاركة في تطوير السياسات من خلال الضغط والمشورة.

ع. عناصر إضافية أخرى مؤثرة على إدارة الدولة تتمثل في:

– **التخطيط الاستراتيجي**: حيث تضع الدولة خططًا طويلة وقصيرة الأجل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين مستوى الحياة.

– **الموارد البشرية والمالية**: تتطلب إدارة الدولة كوادر بشرية مدربة وموارد مالية مستدامة لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات.

– **العلاقات الدولية**: الدول تتعامل مع بعضها في إطار نظام الدبلوماسية والعلاقات الدولية لضمان الأمن والتعاون الاقتصادي والسياسي.

. .إن إدارة الدولة تعتمد على التوازن بين هذه السلطات والمؤسسات لضمان العدالة والكفاءة والاستقرار.

٣- التطور التاريخي للدولة الإدارية:

يمكن تتبع التحول التاريخي للدولة الإدارية عبر أربع مراحل رئيسية:

ا. الدولة الحارسة (الدولة الدنيا – Minimal State):

• **الخصائص**: وظيفة الأمن والدفاع والقضاء فقط، وجود الدولة كضرورة لحماية الملكية والأفراد، ازدواجية بين الدولة والمجتمع، غياب أي دور اجتماعي أو اقتصادي.

• **التحليل القيمي**: دولة محايدة قيمياً، تكتفي بالعدل الإجرائي (تطبيق القانون دون تمييز)، لكنها لا تلتزم بالعدل التوزيعي (التدخل لتقليل الفجوات). كانت هذه الدولة "محدودة الوظائف" وبسيطة البناء.

ب. الدولة الراعية (دولة الرفاه – Welfare State):

- **الخصائص**: توسع مهول في القطاع العام،تدخل الدولة في التعليم، الصحة، الضمان الاجتماعي. ارتفاع الأدوار الأخلاقية للدولة. بيروقراطية متضخمة وبطيئة.
- **التحليل القيمي**: التزام بالعدالة الاجتماعية، ولكنها واجهت تحدي الكفاءة والبيروقراطية المفرطة، مما أضعف قدرتها على تحقيق القيم المنشودة بكفاءة. ظهرت الحاجة لإدارة أكثر خبرة وإجرائية.

ج. الدولة التنظيمية (Regulatory State):

- **الخصائص**: تركّز على التنظيم بدل الإنتاج. انتشار الهيئات المستقلة. ضبط الأسعار، الجودة، المنافسة، الخدمات. هنا بدأ ظهور "سلطة الخبراء" واللوائح التفصيلية.
- **التحليل القيمي**: حاولت استعادة الكفاءة لكنها أنتجت "بيروقراطية لوائح"، حيث أصبح التنظيم غاية، مما زاد من تعقيد العلاقة بين الدولة والمواطن وأفقدها حسها الاجتماعي.

د. الدولة الإدارية الحديثة (Administrative State):

- **الخصائص**: الاعتماد على المعرفة، تحليل البيانات، صياغة السياسات العامة، الرقابة، التخطيط المستقبلي، مؤسسات تشغيل يومي للحياة العامة.

- **التحليل القيمي**: تتحول هذه الدولة بسهولة إلى جهاز بلا روح إذا فُصلت عن منظومة قيم؛ فهي قادرة على تحليل البيانات بكفاءة، لكنها قد تفشل في إضفاء المعنى الأخلاقي على هذه البيانات.

وفي هذا المجال أيضاً يضاف إلى خصائص الدولة الحديثة ما يلي:

- **الأزمة المعرفية والدستورية :**

تعاني الدولة الإدارية الحديثة من أزمات عميقة تتطلب الانتقال إلى النموذج القيمي وذلك نسبة الى:

– **تضخم الأجهزة والتعقيد التنظيمي**: تضخمت الإدارة وأجهزتها بشكل كبير وبالتالي أصبحت شبكة من القواعد المتناقضة، مما خلق "حالة بيروقراطية" تستهلك نفسها.

– **غياب القيمة في اتخاذ القرار**: القرار أضحى فنيًا صرفًا، معتمداً على الكفاءة التقنية، مما أفقده البعد الإنساني أو الأخلاقي اللازم للتنمية المستدامة.

- **أزمة الثقة العامة**: ضعف الثقة العامة في جهاز غير منتخب يملك سلطة هائلة لصياغة حياة المواطنين.
- **الغموض في مساءلة السلطة الإدارية غير المنتخبة**: كيف نحاسب الخبراء واللجان التي تصنع السياسات؟ فالمساءلة القانونية لا تكفي دون المساءلة الأخلاقية.

● **أزمة الحكم بالقانون مقابل الحكم بالقيمة**: التركيز المفرط على "الحكم بالقانون" (Rule of Law) أدى إلى إهمال "الحكم بالقيمة" (Rule of Value)، حيث يصبح القانون أداة للشرعية، لكن القيمة هي مصدر الصلاح والعدل.

لهذا يأتي مفهوم الدولة الإدارية القيمية كاستجابة فلسفية وتنظيمية لهذه الإشكالات، ساعياً لإعادة توازن القوى بين السياسي والإداري والقيمي.

القسم الثاني: الأسس النظرية والفكرية للدولة الإدارية:

١ / سلطات الدولة الإدارية:

الدولة بين السلطة والسياسة والإدارة (السلطة الثلاثية)

الدولة لديها ثلاثة مستويات من القوة يجب التمييز بينها:

أ / السلطة السياسية (Political Authority):

سلطة انتخابية تستمد مشروعيتها من الإرادة الشعبية (الشرعية الديمقراطية).

ب / السلطة الإدارية (Administrative Authority):

سلطة تنفيذية مهنية تستمد مشروعيتها من الكفاءة والتخصص والحياد (الشرعية الفنية).

ج / السلطة القيمية (Normative Authority):

سلطة أخلاقية تستمد مشروعيتها من المنفعة الإنسانية العامة والعدل والنزاهة (الشرعية الأخلاقية).

الدولة الإدارية الحالية تعتمد غالباً على المستويين الأولين، وتغفل الثالث.

٢ / النظرية السياسية للدولة الإدارية:

تتمثل في مايلي:

ا. الليبرالية ونقد تضخم الدولة:

المنظور: الدولة تقيد نفسها لصالح حرية الفرد. وهو ضمنا مبدأ الحياد الحكومي.

النقد القيمي: الليبرالية الكلاسيكية تخشى تضخم الإدارة على حساب الحرية، لكنها فشلت في تقديم إطار قيمي يضمن أن الإدارة المحدودة لا تزال عادلة ومنصفة في تعاملها مع المواطن.

ب. الاشتراكية والدولة التدخلية:

المنظور: الدولة أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية. حيث توسع دور الإدارة العامة ونمو الجهاز البيروقراطي كضرورة.

النقد القيمي: ركزت على العدالة التوزيعية، لكنها أهملت كفاءة الإدارة وحريتها من الجمود البيروقراطي، مما أدى إلى بيروقراطيات ضخمة غير فعالة وفاقدة للروح.

ج. البنيوية والمؤسساتية (Focus on Rules):

المنظور: الدولة كمنظومة مستقلة عن المجتمع. حيث الاهتمام بالقواعد والإجراءات والتحليل التنظيمي.

النقد القيمي: بالرغم من أهميتها في تفسير الجمود الإداري، فإنها تفشل في تفسير المعنى والغاية، وتجعل البيروقراطية كيانًا مغلقًا يهتم بالقاعدة الداخلية على حساب المصلحة الخارجية.

د. النظرية الإدارية الحديثة (Focus on Knowledge):

المنظور: الإدارة هي حلقة الوصل بين الدولة والمجتمع. حيث القرارات معتمدة على المعرفة والبيانات و الخبراء صناع قرار فعليون.

الإشكال الفلسفي الأساسي: من يمتلك السلطة الحقيقية؟ السياسي أم الإداري أم الخبير؟ وهل يمكن أن تُمارس السلطة دون مرجعية قيمية؟

الإجابة الفلسفية للدولة الإدارية القيمية:

السلطة الحقيقية هي سلطة القيمة التي تضبط السياسي والإداري معًا وتُخضعهما للعدالة الإنسانية والنزاهة العامة.

٣ / سلطة الخبراء والعقلانية الفيبرية (Weberian Rationality and The Rule of Experts):

ا. نقد نموذج "العقلانية القانونية":

الدولة الإدارية تقوم على سلطة المعرفة والخبراء: محللون، إداريون، فنيون، لجان تنظيمية. هذا الأساس، الذي نظر إليه ماكس فيبر كأعلى أشكال الشرعية (الشرعية العقلانية القانونية)، يواجه تحديًا عندما تتحول هذه العقلانية من أداة إلى غاية.

ب. **خطر التكنولوجيا الإدارية**: عندما تُصنع القرارات بواسطة خوارزميات أو بيانات معقدة (Technical Data), يصبح القرار "حياديًا" في الظاهر،

لكنه قد يكون ظالمًا في الباطن لأنه يفشل في استيعاب البعد الإنساني أو الثقافي للقرار.

ت. فوكو وميكروفيزياء السلطة الإدارية:

يمكن النظر إلى الدولة الإدارية القيمية على أنها محاولة للتصدي لتحليل ميشيل فوكو حول "ميكروفيزياء السلطة"، حيث تتغلغل السلطة الإدارية عبر الإجراءات الدقيقة وأنظمة التصنيف والتسجيل لتنظيم حياة الأفراد وتأديبهم (Discipline)، بدلاً من تحريرهم.

التحول القيمي: الدولة الإدارية القيمية تحاول إعادة التوازن عبر جعل القيم إطاراً ناظمًا لعمل الخبراء، وتحويل سلطة الإجراء من أداة تأديب إلى قناة لتمكين المواطن.

القسم الثالث: وظائف الإدارة العامة في الدولة الإدارية:

تُمارس الإدارة العامة في الدولة الإدارية سبع وظائف رئيسية ويجب أن تُبنى ممارسة جميع الوظائف السابقة وفق مفهوم الدولة الإدارية الحديثة القيمية على أساس قيمي. كما يلي:

١ / صنع السياسات العامة (Policy Making):

يتمثل في:

تحليل الخيارات، تقدير الآثار، صياغة الحلول.

الإضافة القيمية: ضمان الاتساق مع القيم العامة (العدالة، الاستدامة) و التحكم في التعقيد الاجتماعي والفني مع الحفاظ على البساطة في التعامل مع المواطن.

٢ / تنفيذ السياسات (Policy Implementation):

يتمثل في:

إدارة البرامج والخدمات، الرقابة على الأداء.

الإضافة القيمية: التنفيذ يجب أن يكون مرنًا ويسمح بـ "التقدير الإداري الرحيم" (Compassionate Discretion) لمعالجة حالات الاستثناء الإنسانية، بدلاً من التطبيق الآلي للقاعدة.

٣ / الضبط والتنظيم (Regulation):

تتمثل في:

ضبط الأسواق، حماية المنافسة، حماية المستهلك، تنظيم الخدمات.

الإضافة القيمية: التنظيم يجب أن يكون هادفًا لتقليل الفجوات وليس لزيادة الأعباء البيروقراطية على المبادرات الفردية النزيهة.

٤ / تقديم الخدمات العامة (Public Service Delivery):

يتمثل في:

التعليم، الصحة، النقل، الأمن، العدالة، الخدمات الرقمية.

الإضافة القيمية: جودة الخدمة تُقاس بـ "كرامة المواطن" وليس فقط بـ "كفاءة النظام".

٥ / إدارة الموارد العامة (Resource Management):

تتمثل في:

الموازنة العامة للدولة، إدارة المخاطر، الاستثمار.

الإضافة القيمية: الشفافية المالية ليست كافية، بل يجب أن يكون معيار الإنفاق هو الأثر القيمي والاجتماعي المحقق.

٦ / العلاقات بين الدولة والمجتمع (State – Society Relations):

تتمثل في:

الثقة العامة، الحق في المعرفة، المشاركة في صنع القرار.

الإضافة القيمية: بناء المواطنة الصالحة عبر شراكة حقيقية تمنح المواطن إحساساً بالمسؤولية المشتركة.

٧ / ضمان الاستقرار والتنمية (Stability and Development):

يتمثل في:

إدارة التوازنات الاقتصادية، حماية الفئات الضعيفة. **الإضافة القيمية**: تحقيق التنمية المستدامة التي تراعي حقوق الأجيال القادمة (العدالة بين الأجيال).

القسم الرابع: مبادئ الإدارة العامة الحديثة:

هذه المبادئ تشكّل الأساس التقني للدولة الإدارية، لكنها تحتاج لإعادة تعريف قيمية لتصبح أدواتٍ للعدالة:

١ / الشرعية – (Legality):

هي :احترام القانون، وضوح السلطة.

التحول القيمي: الشرعية يجب أن تُقاس ليس فقط بمدى مطابقة القرار للقانون، بل بمدى مطابقة القانون للقيمة العليا (أي أن القانون نفسه يجب أن يكون مشروعًا قيميًا).

٢ / الكفاءة – (Efficiency):

تعني :النتائج مقارنة بالموارد، أي إدارة أفضل وأسرع.

التحول القيمي: الكفاءة هدف وسطي؛ يجب أن تُستخدم لتحقيق أكبر قدر من العدالة بأقل تكلفة، وليس مجرد تقليل التكلفة الإدارية.

٣ / الفعالية – (Effectiveness):

هي :تحقيق الأهداف، إدارة المخرجات.

التحول القيمي: يجب أن تكون الأهداف المرجوة (المخرجات) ذات طبيعة قيمية (كتحسين جودة الحياة والنزاهة).

٤ / الشفافية –(Transparency):

هي: حق المواطن في المعرفة، نشر المعلومات.

التحول القيمي: الشفافية ليست مجرد نشر بيانات، بل نشر هادف يسمح للمواطن بفهم التكلفة الأخلاقية للقرارات.

٥ / المساءلة – (Accountability):

هي: المساءلة والمحاسبة في كل المستويات السياسية، الإدارية، القانونية.

التحول القيمي: إضافة المساءلة الأخلاقية والمجتمعية؛ محاسبة المسؤول على أساس مدى التزامه بقيم الخدمة العامة وكرامة المواطن.

٦ / العدالة – (Justice):

تعني: نزاهة الإجراءات، المساواة في الفرص.

التحول القيمي: الانتقال من العدالة الشكلية (الجميع سواسية أمام القانون) إلى العدالة الجوهرية (التوازن في توزيع الخدمات ومعالجة التفاوتات الاجتماعية).

٧ / الحياد – (Impartiality):

يعني: عدم التمييز، الموضوعية في القرار.

التحول القيمي: الحياد المهني الإيجابي، الذي لا يعني اللامبالاة تجاه نتائج القرار على الفئات الضعيفة، بل يعني العمل بشكل موضوعي لخدمة المصلحة العامة العادلة.

٨ / الخدمة العامة – (Community Service):

يعنى ب: احترام المواطن، وضع مصلحة المجتمع أولاً، و هذا المبدأ هو الجسر إلى الدولة القيمية.

القسم الخامس: خصائص الدولة الإدارية الحديثة:

تتسم الدولة الإدارية الحديثة بالخصائص التالية، والتي قد تصبح عبئًا إذا غاب البعد القيمي:

١. الطابع المؤسسي (Institutional Character):

- **المعنى**: الدولة كيان مستمر لا يتغير بتغير الأشخاص. إذا رحل وزير وجاء آخر، تظل الوزارة قائمة وقوانينها سارية.
- **النقد القيمي**: عندما تصبح المؤسسة غاية في حد ذاتها، يتحول الأمر إلى "جمود". القيمة المفقودة هنا هي "المرونة والعدالة". تصبح المؤسسة مهتمة بالبقاء وحماية نفسها أكثر من اهتمامها بخدمة الإنسان، وترفض أي تغيير أخلاقي يصحح مسارها بحجة "النظام".

ب. الاعتماد على القواعد والإجراءات:

- **المعنى**: الحكم بالقانون واللوائح (البيروقراطية) لضمان عدم المحاباة. الجميع يخضع لنفس المسطرة.
- **النقد القيمي**: تتحول العقلانية إلى "آلية صماء". النقد القيمي هنا هو غياب "روح القانون". عندما نتمسك بالحرفية القانونية (Legal Formalism)، فيقتل الإبداع والإنسانية؛ فيُرفض طلب مريض أو محتاج لأن "الورقة ناقصة ختم"، رغم أن الحالة تستدعي تدخلاً أخلاقيًا عاجلاً.

ت. التخصص المهني (Professional Specialization):

- **المعنى**: الدولة تدار من قبل خبراء (أطباء، مهندسين، قانونيين) يمتلكون المهارة العالية.
- **النقد القيمي**: نشوء "سلطة الخبراء". هؤلاء الخبراء قد ينظرون للمشكلات من زاوية تقنية بحتة (أرقام ومعادلات) دون رؤية "الصورة الإنسانية الكبرى". النقد

القيمي هو أن الخبير قد يتخذ قرارًا "صحيحًا فنيًا" لكنه "كارثي إنسانيًا" لأنه افتقد لبوصلة القيم.

ث. مركزية المعلومات (Information Centralization):

- **المعنى**: الدولة تجمع البيانات (سجلات مدنية، ضرائب، صحة) لتبني قراراتها على أرقام دقيقة.
- **النقد القيمي**: تحويل المواطن إلى "رقم أو ملف". القيمة المفقودة هنا هي "الكرامة الإنسانية". عندما تتعامل الدولة مع الناس كمجرد بيانات إحصائية، تفقد القدرة على التعاطف مع معاناتهم الفردية، ويصبح الإنسان مجرد نقطة في رسم بياني.

١. التفاعل المستمر مع المجتمع:

- **المعنى**: الدولة حاضرة في حياة الناس (تعليم، صحة، طرق) وتستجيب لاحتياجاتهم.
- **النقد القيمي**: تحول العلاقة من "شراكة" إلى "سلطوية". فالنقد القيمي هنا هو غياب "الاحترام المتبادل". الدولة تصبح هي "المانح" والمواطن هو "المتلقي الضعيف"، مما يلغي دور المجتمع في صنع القرار ويجعله مجرد تابع لإدارة الدولة.

٢. الاستقلال النسبي عن السياسة:

- **المعنى**: الجهاز الإداري (الموظفين) يستمر في عمله حتى لو تغيرت الحكومة أو الحزب الحاكم، لضمان استقرار الخدمات.

- **النقد القيمي**: ظهور "دولة داخل الدولة" . النقد القيمي هو "ضعف المسؤولية والمحاسبة" . عندما يشعر الإداريون أنهم فوق التغيير السياسي، قد يتغولون في سلطتهم بعيداً عن رقابة الشعب، ويصبح الجهاز الإداري سلطة مستقلة لا تخضع للقيم التي يختارها المجتمع عبر ممثليه السياسيين.

بناء عليه: فإن الدولة الحديثة مثل "الآلة الضخمة" ، والخصائص المذكورة أعلاه هي "تروس" هذه الآلة، و"البُعد القيمي" هو "الزيت" الذي يمنعها من الاحتكاك وتحطيم الإنسان الذي وجدت لخدمته.

القسم السادس: الحاجة إلى الدولة الإدارية القيمية (تأصيل فلسفي للحاجة):

١ / لماذا تنهار الدولة الإدارية عندما تغيب القيم؟

ذلك أن غياب القيم يؤدي إلى:

- البيروقراطية الجامدة: حيث تتحول الدولة إلى "هيكل عظمي" بلا لحم ولا روح، حيث تسيطر القواعد الميتة على الواقع الحي.
- سلطة بلا كبح أخلاقي: تتعاظم سلطتها دون رقابة أخلاقية داخلية، ويزداد الفساد الإداري ليس فقط بالمعنى المالي، بل بالمعنى القيمي (سوء استخدام السلطة لغير المصلحة العامة).
- فقدان القرار بعده الإنساني: يزداد التفاوت الاجتماعي لأن القرارات لا تُبنى على أساس الإنصاف، بل على أساس الكفاءة التقنية الصماء.

٢ / مقومات الدولة الإدارية القيمية (إعادة البناء):

الدولة الإدارية القيمية تتطلب نقلة في الوعي كما يلي:

- الإنسان مركز السلطة (Human – Centricity) :

يجب وجود سياسات قائمة على احترام الكرامة الإنسانية . فالمواطن ليس رقمًا، بل غاية في حد ذاته (تطبيق كانط في الإدارة) .

- العدالة كمعيار للسياسات العامة :

العدالة ليست قيمة أخلاقية فقط، بل بنية مؤسسية تُقاس وتُراقب .

- النزاهة أساس السلوك الإداري :

النزاهة أعمق من مكافحة الفساد؛ هي قاعدة حاكمة لإنتاج القرار العام .

- القيم إطار للحكم :

يجب أن تكون القيم متجذرة في الدستور الإداري للدولة، وليست مجرد إضافات تكميلية .

- التنمية هدف للسلطة :

التنمية العادلة والمستدامة هي الغاية النهائية، وتُقاس بمدى تحسينها للوضع القيمي للمجتمع .

٣ / الآثار المتوقعة للنموذج القيمي :

يتمثل في :

- دولة أقل بيروقراطية وأكثر فاعلية .
- إدارة أكثر إنسانية ورحمة .
- ثقة عامة أعلى ومجتمع أكثر تماسكًا .
- سلطات أكثر توازنًا ومساءلة حقيقية .

أخيراً: إنّ استعراض الجذور الفكرية والمسارات التاريخية والبنية المفاهيمية والتنظيمية للدولة الإدارية يكشف لنا حقيقة كبرى؛ وهي أنّ الإدارة العامة للدولة ليست مجرد "محرك" تقني يعمل بمعزل عن غايات المجتمع، بل هي "قلب" الدولة النابض الذي يضخ القيم في عروق الحياة اليومية للمواطنين. لقد أثبتت التجربة التاريخية أنّ براعة التنظيم، وضخامة البنى التحتية، ودقة الخوارزميات، لا تغني شيئًا إذا ما فُصلت عن مرجعيتها الأخلاقية، بل قد تتحول إلى أدوات للاستلاب والجمود.

إنّ الانتقال نحو "الدولة الإدارية القيمية" ليس خياراً ترفيًا، بل هو ضرورة حتمية لترميم جسر الثقة بين السلطة والمجتمع. هي دعوة لإعادة الاعتبار للإنسان كـ "غاية" وليس كـ "رقم إحصائي"، وللقانون كـ "أداة للعدل" وليس كـ "قيد بيروقراطي".

إن استيعاب هذه الخصائص والمبادئ والوظائف الإدارية للدولة الإدارية ليس هدفًا في ذاته، بل هو خطوة ضرورية لفهم الفجوة القائمة بين "آلية التنظيم" و"غائية التأثير". ومن هنا، تبرز الحاجة الماسة لإعادة بناء هذه البنية الصلبة وفق منظور "قيمي" يتجاوز جمود اللوائح، ويستثمر قوة الدولة الإدارية لخدمة كرامة الإنسان وتحقيق العدالة كجوهر لكل إجراء إداري.

في نهاية هذا المدخل، ندرك أنّ نجاح الدولة الإدارية في القرن الحادي والعشرين لا يُقاس بمقدار ما تملكه من بيانات، بل بمقدار ما تجسده من نزاهة، وما تحققه من كرامة، وما تزرعه من طمأنينة في نفوس مواطنيها. إنها الدولة التي لا تكتفي بأن

تكون "فعالة" و"كفؤة" فحسب، بل تصرّ على أن تكون "عادلة" و"إنسانية" قبل كل شيء.

- وبناء عليه فالفرق واضح بين تلك الدولة الإدارية الحديثة التقليدية في مفاهيمها وتطبيقاتها وبين والدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة، فالدولة الإدارية القيمية الحديثة تعبر عن:

رؤية فلسفية وقيمية متكاملة تتجاوز المفهوم الضيق للجهاز البيروقراطي لتصبح كيانًا يمزج بمرونة بين الكفاءة والعدالة والمسؤولية والمصلحة العامة، حيث تعمل كمنظومة توازن بين النظام والقيم وبين القوانين والروح الأخلاقية، محولةً الإدارة من مجرد تنفيذ آلي إلى أداة خدمة مجتمعية حقيقية، والسلطة من أداة نفوذ إلى ممارسة مسؤولية. وهي دولة تهدف إلى تجسيد مبادئ النزاهة في كافة سياساتها وإجراءاتها اليومية، مع ضمان استدامة هذه القيم أمام التحديات التقنية والاجتماعية المستقبلية من خلال شراكة فاعلة تجمع بين القيادة والموظفين والمجتمع، لضمان أن يظل الصالح العام هو الموجه الأساسي لكل قرار إداري.

المدخل الثاني:
طبيعة الدولة الإدارية الحديثة ككيان قيمي

نحو فلسفة مفاهيمية لطبيعة الدولة الإدارية المنشودة بين الشكل والمعنى، وبين الظاهر والباطن

لقد اعتاد الفكر التقليدي على النظر إلى الدولة بوصفها جهازاً مادياً أو أداة تنفيذية للقرارات السياسية، فتظهر الدولة في عيون البعض مجرد هياكل وإجراءات وقوانين يجب اتباعها. ولكن عند النظر بعمق، نجد أن الدولة أكثر من ذلك بكثير؛ فهي شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات، والقيم والمبادئ، والسياسات والمصالح العامة.

إن الدولة الإدارية القيمية المنشودة تطرح تساؤلات جوهرية تتمثل في:

- كيف يمكن للإدارة أن تصبح انعكاساً للقيم العليا للمجتمع؟
- كيف يمكن للسلطة أن تتحول من امتلاك وقوة إلى مسؤولية وممارسة أخلاقية؟
- كيف يمكن تحقيق التوازن بين الأداء الإداري والكفاءة من جهة، والعدالة والروح من جهة أخرى؟

الإجابة على هذه التساؤلات هي جوهر هذا المدخل، الذي يسعى إلى تقديم مقاربة جديدة للإدارة والسلطة، تجعلها أكثر انسجاماً مع جوهر المجتمع وطموحاته في الخير والعدل والصلاح.

حيث لم تعد الدولة في عصر الإدارة الحديثة مجرد مؤسسة مادية أو جهاز بيروقراطي جامد، بل تحوّلت إلى كيان روحي ينبض بالقيم والمعاني، وينعكس في بنيتها وإجراءاتها ومواقفها اليومية. فالهياكل التنظيمية والقوانين ليست سوى الوجه الظاهر، أما الروح التي تحرك هذه الهياكل فهي القيم العليا التي يتبناها المجتمع: العدالة، الإنصاف، النزاهة، الصالح العام، والمسؤولية الأخلاقية.

بهذا المعنى، تصبح الدولة أكثر من مجرد منظومة إدارية؛ إنها حالة وجودية للمجتمع، كإطار لتطلعاته، وصياغة لعلاقته بذاته وبالواقع. إن الإدارة هنا ليست تدبيراً للموارد فحسب، بل تدبير للمعنى. والسلطة ليست قوة تنفيذية مجردة، بل ممارسة للضمير الجمعي. وكل إجراء إداري – حتى أبسطه – يعكس جوهراً أخلاقيًا وروحيًا يحدد علاقة المواطن بالدولة.

في هذا المدخل، ننتقل من دراسة "جهاز الدولة" كآلة بيروقراطية صماء، إلى استكشاف "روح الدولة" ككيان قيمي وحضاري متكامل. إننا بصدد فض الاشتباك بين المفهوم المادي الضيق للإدارة، والمعنى الوجودي العميق الذي تمثله الدولة في حياة المجتمعات. عبر الأقسام التالية، سنرسم خارطة طريق لـ "دولة الإنسان"، حيث تتحول اللوائح من نصوص جافة إلى أدوات للعدل، ويصبح "الضمير الإداري" هو الضمانة الحقيقية لتحويل الدولة من مجرد سلطة حاكمة إلى رسالة حضارية تنبض بالقيم والمعنى.

وسيتم تناول هذا المدخل وتحليله من خلال خمسة عشر قسمًا جوهريًا، تستعرض ملامح الدولة الإدارية المنشودة، وتفكك العلاقة بين الهياكل الجامدة والقيم الحية، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: تجاوز النظرة المادية للدولة: من الجهاز إلى الكيان:

اعتاد الفكر التقليدي النظر إلى الدولة بوصفها جهازًا ماديًا أو أداة تنفيذية محضة، لكن الرؤية الحديثة تتجاوز هذا الإطار الضيق. فالدولة ليست مجرد مبانٍ ومكاتب، بل هي شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة بين الحقائق والقيم. إنها تعبير عن طموح المجتمع في التنظيم الذي يحفظ الكرامة، مما يجعلها كيانًا يتجاوز المادة ليصبح حالة وجودية تعكس وعي المجتمع بذاته.

القسم الثاني: الإدارة كتدبير للمعنى والقيم العليا:

الإدارة في الدولة القيمية الحديثة ليست مجرد ترتيب للموارد أو تنفيذ للقرارات، بل هي "تدبير للمعنى". فكل إجراء إداري، مهما بدا تقنيًا، يحمل في جوهره رسالة قيمية. فالقانون لا يُطبق آليًا، بل يُوجه لتحقيق مقاصد عليا كالخير والصلاح، مما يجعل من الممارسة الإدارية فعلاً واعيًا ينطق بقيم المجتمع حتى في لحظات صمته الإجرائي.

القسم الثالث: جدلية الظاهر والباطن: وحدة الشكل والمحتوى:

تقوم الدولة الإدارية على توازن دقيق؛ "الظاهر" هو الهياكل واللوائح التي تضمن الانضباط، و"الباطن" هو الروح والقيم التي تمنح هذه الهياكل شرعيتها. إن انفصال الشكل عن المعنى أو الظاهر عن الباطن يحول الدولة إلى روتين بلا روح، أما

تلاحمهما فيجعل من "روح القانون" مرجعية تسمو على "نص القانون"، ويحول الإدارة من ممارسة ميكانيكية إلى فعل أخلاقي.

القسم الرابع: الإنسان كمركز ومعيار للفعل الإداري:

في هذا النموذج، لا يُنظر للمواطن كملف إداري أو رقم إحصائي، بل ككائن متكامل يحمل طموحًا وكرامة. فالإنسان هو الروح التي تنفخ الحياة في جسد الدولة، وهو المعيار الذي تُقاس به جودة الإدارة. فعندما تضع الدولة الإنسان في مركزها، تتحول من أداة للسيطرة إلى قناة لترجمة القيم الإنسانية إلى واقع ملموس.

القسم الخامس: الموظف العام ومفهوم "الضمير الإداري":

الموظف في الدولة القيمية ليس برغيًا في ماكينة، بل هو "حارس للقيم" ومترجم لروح الدولة. إن "الضمير الإداري" يصبح المفهوم المركزي هنا؛ وهو الوعي بأن التوقيع والقرار والكلمة هي أمانات أخلاقية تتجاوز حدود الوظيفة، مما يجعل الموظف شريكًا حقيقيًا في صياغة الواقع السياسي والاجتماعي.

القسم السادس: الإدارة كوعي ممتد وذاكرة حضارية جمعية:

تمثل الإدارة الذاكرة العميقة للمجتمع التي تحفظ خبراته وتجدد طاقته. إنها "وعي ممتد" يربط الأجيال، ويحول الممارسات اليومية المتراكمة إلى سردية كبرى تعبر عن هوية الدولة. فالإدارة ليست تنظيمًا للحظه الراهنة فحسب، بل هي جسر يربط بين تاريخ المجتمع وتطلعاته المستقبلية.

القسم السابع: الدولة الإدارية كمصنع لإنتاج الوعي الاجتماعي:

لا تكتفي الدولة بتنظيم الشؤون العامة، بل تساهم في صياغة الوعي وتوجيه السلوك المدني، وذلك من خلال ترتيب الأولويات وتعريف الصالح العام، حيث تقوم الإدارة بضبط علاقة المواطن بالسلطة والموظف بالمسؤولية، لتصبح بذلك محرراً خفيًا للوعي الاجتماعي وموجهًا لمسار القيم في المجتمع.

القسم الثامن: السلطة كخيار قيمي وممارسة أخلاقية:

السلطة ليست أداة قسر، بل هي مسؤولية ذات جوهر أخلاقي. وبما أن كل قاعدة إدارية تتضمن اختياراً بين بدائل، فإن السلطة لا يمكن أن تكون محايدة؛ فهي تنحاز دومًا لما تراه "أعدل" أو "أصلح". إن كل قرار إداري هو انعكاس مباشر لضمير الدولة وقدرتها على التوازن بين النظام والإنسانية.

القسم التاسع: التوازن بين الكفاءة التقنية والنزاهة الأخلاقية:

تجمع الإدارة القيمية بين "الكفاءة" (استخدام أمثل للموارد) و"القيم" (العدالة والشفافية). فالكفاءة وحدها قد تخلق إدارة سريعة لكنها قاسية، والقيم وحدها قد تبقى أحلامًا نبيلة غير قابلة للتطبيق. إن الدولة القيمية هي التي تدمج الاثنين، لتنتج قرارًا فعالاً في شكله، وأخلاقيًا في باطنه.

القسم العاشر :الدولة الإدارية كفلسفة وجودية ومشرع للمستقبل:

تتحول الدولة هنا إلى رؤية شاملة للإنسان والمعنى. فإذا كانت الدولة التقليدية تنشغل بالحكم، فإن الدولة الإدارية القيمية الحديثة تنشغل بالبناء وإعادة إنتاج الروح العامة. إنها الإطار الذي يواجه التحديات ويحقق التوازن بين ضرورة التنظيم وحلم العدالة، مما يجعلها مشروعًا حضاريًا مستمراً.

القسم الحادي عشر: نحو نموذج حضاري: دولة القيمة والمعنى:

يجب أن تظهر الدولة الإدارية في شكلها ومعناها كدولة "الإنسان" و"القيمة". فهي المنظومة التي تتجاوز حدود المكاتب لتصبح كيانًا معنويًا يعكس ضمير المجتمع. هي الحركة التي تجعل الدولة أقرب لروح الناس، حيث يتحول الجهاز من سلطة إلى مسؤولية، ومن هيكل جامد إلى حضور قيمي رسالي يصنع المستقبل.

الشاشة

القسم الثاني عشر: التكنولوجيا والرقمنة (الأداة في خدمة الروح والقيم):

في الدولة الإدارية القيمية، لا تُعد التكنولوجيا غاية في ذاتها، بل هي وسيلة لتعزيز كرامة الإنسان. إن "الرقمنة" ليست مجرد أتمتة للإجراءات، بل هي أداة لتحقيق المساواة التامة، وسد أبواب المحسوبية، وضمان تدفق الحقوق لأصحابها بسرعة واحترام. هنا، تصبح "الخوارزمية" خادمة للعدالة، وتتحول الشاشة إلى جسر يربط المواطن بدولته بشفافية مطلقة، مما يعزز الثقة والارتباط الروحي بين المجتمع ومؤسساته.

القسم الثالث عشر: الرقابة كفعل تقويمي وضمير مؤسسي:

الرقابة في هذا الكيان ليست أداة لترصد الأخطاء أو بث الخوف، بل هي "ضمير مؤسسي" يهدف إلى التقويم والإرشاد. إنها ممارسة تضمن بقاء الإدارة داخل مسارها القيمي، وتمنع انحراف "الظاهر" عن "الباطن". فالرقابة القيمية هي التي تنظر إلى "نزاهة القصد" قبل "سلامة الإجراء"، فتتحول من سلطة قمعية إلى علاقة تكاملية تحمي الصالح العام وتصون أمانة المسؤولية.

القسم الرابع عشر: الاستدامة والمسؤولية تجاه الأجيال (البعد الزمني للقيم):

لا تكتمل الدولة الإدارية إلا بقدرتها على حماية قيمها عبر الزمن. إن الاستدامة هنا ليست مادية أو بيئية فحسب، بل هي استدامة "الأمانة الأخلاقية" التي تتجاوز الحاضر لتشمل حقوق الأجيال القادمة. وبهذا تصبح الدولة مشروعًا حضاريًا مستمراً، يهدف إلى غرس العدل والنزاهة كتقاليد راسخة، تضمن بقاء الدولة كمرجعية قيمية وضمير حي لا ينقطع بمرور الزمن.

القسم الخامس عشر: مناقشة وتحليل طبيعة الدولة الادارية القيمية المنشودة:

في عالم السياسة والادارة تتجلى الدولة ليس بوصفها مؤسسة مادية او جهازا بيروقراطيا فحسب، بل بوصفها كيانا قيميا روحيا معقدا تتفاعل فيه الارادات والقيم والغايات، فالوجود كله يعبر عن شبكة من العلاقات المتبادلة بين الحقائق. فالدولة الادارية، في صورتها القيمية الحديثة، ليست مجرد مجموعة من الهياكل والاجراءات، بل هي تجسيد حي للافكار والمعاني والقيم التي يحملها المجتمع في اعماقه.

ففي بنية الدولة الحديثة يظهر الجهاز الاداري كجسم ضخم يمتد في كل الاتجاهات، غير ان النظر اليه بعيون الظاهر وحده يجعلنا نرى الهياكل واللوائح والقواعد، بينما يختفي المعنى الكامن خلفه. فالدولة الادارية ليست مجرد اجراءات تحفظ النظام وتنسق الاعمال، بل هي كيان يحمل روحا تتشكل من قيم المجتمع ومقاصده ورؤيته للعدل والخير والصلاح. انها عالم يتقاطع فيه القانون مع المعنى، والقرار مع القيم، والمصلحة العامة مع ضمير المسؤول.

ان السلطة والادارة في ظل معايير الظاهر والباطن والشكل والمعنى للدولة الادارية القيمية الحديثة المنشودة مجتمعيا هي منظومة تعنى بظاهر وشكل الاجراءات والهياكل والقواعد والخطط وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي وقواعد الكفاءة والانضباط، وبالطبع كل ذلك ضروري لاستقامة العمل العام. غير ان الاكتفاء بهذا المنظور يجعل الدولة الادارية مجرد آلة صماء تجري وفق ايقاع ميكانيكي لا يعرف قيمة ولا رسالة. وهذا هو الوهم الاكبر في تصور الادارة كعمل محايد لا يختار ولا يفضل.

فكل قاعدة ادارية، مهما بدت موضوعية، تحمل في داخلها تصورا مسبقا عن ما هو الافضل للمجتمع، وتختار بين بدائل مختلفة، وتمنح بعض القيم الاولوية على غيرها. وهذه العملية لا يمكن ان تكون تقنية خالصة. اما الباطن كمعنى فهو مقاصد الدولة من حيث قيمها العليا، ورؤيتها للعدل والصالح العام، فورا كل اجراء اداري يجب ان تكون هناك روح تسكنه، وغاية توجهه. فالادارة ليست تدبيرا للموارد فحسب، بل تدبير للمعنى. انها تنطق بقيم المجتمع حتى عندما تبدو صامتة، وتعكس ضمير الدولة حتى في ابسط قراراتها.

وفي ظل معايير الباطن الفاضلة المنشودة مجتمعيا، نجد انه حين تتسع وظائف الدولة وتتعاظم مسؤولياتها، فان هذا البعد يصبح اوضح: فالجهاز الاداري يتحول من منفذ للقرارات الى شريك في صياغة السياسات، ومن تابع للسلطة السياسية الى عنصر يشارك في انتاجها. بهذا يصبح الجهاز الاداري جزءا من حركة الدولة الداخلية، لا مجرد اداة. انه يشارك في خلق الواقع لا فقط التعامل معه.

وبين الظاهر والباطن (الشكل والمعنى) تتشكل الادارة كحقل تتداخل فيه القوة بالقيمة، والكفاءة بالاخلاق، والقرار بالمعنى. ومن الخطأ النظر الى الادارة باعتبارها نشاطا تقنيا محايدا، فهي في جوهرها ممارسة تعكس منظومة من القيم والاختيارات تجاه المجتمع الذي تمارس فيه السلطة.

وهنا، وفي هذا المستوى العميق، تتكشف لنا حقيقة أخرى من حقائق الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة: أنها ليست مجرد بنية فوقية تتحرك بإيقاع القواعد والتعليمات، بل هي انعكاس دقيق لوعي المجتمع وتاريخه وتجربته الجمعية. فالإدارة، بما تختزنه من تقاليد وممارسات متراكمة، تمثل ذاكرة المجتمع العميقة التي تحفظ خبراته وتجدد طاقته وتعيد إنتاج قيمه في حركة دائمة بين الماضي والمستقبل. إنها ليست تنظيماً فقط، بل "وعيًا ممتداً" يربط الأجيال ببعضها، ويحوّل القرارات اليومية إلى سردية كبرى تعبر عن هوية الدولة وملامح تطورها.

فكل إجراءٍ إداري هو، في الوقت ذاته، نص صغير في كتاب المجتمع، وكل لائحة أو نظام هو أثر من آثار مسيرته الحضارية. ولذلك، فإن الدولة الإدارية لا تكتفي بتجسيد وعي المجتمع، بل تساهم في صياغته أيضاً. فهي تعيد ترتيب الأولويات، وتعيد تعريف الصالح العام، وتوجه مسار السلوك المدني، وتضبط علاقة المواطن بالسلطة، والموظف بالمسؤولية، والمؤسسة بالقيم العليا. إنها، من حيث لا يشعر الكثيرون، مصنع خفي لإنتاج الوعي الاجتماعي وتشكيله، مثلما هي أداة لضبط العلاقات وتنظيم الشؤون العامة.

وفي قلب هذا الكيان الإداري الواسع يقف الإنسان، لا بوصفه رقمًا في ملف أو موظفًا يؤدي مهام يومية، بل بوصفه كائنًا يحمل المعنى ويسكنه. فالإنسان هو الروح التي تنفخ الحياة في جسد الدولة، وهو الضمير الذي يحدد وجهتها الأخلاقية، وهو القيم التي تتحرك عبره السلطة من شكلٍ إلى مضمون. وعندما تتحول الإدارة إلى مجرد ممارسة جامدة، فإن الإنسان يتوارى خلف الإجراءات، فتفقد الدولة عمقها القيمي و الروحي. أما عندما يُمنح الإنسان موقعه الطبيعي كفاعل للمعنى، فإن كل قرار يصبح شهادة جديدة على حضور الضمير الإداري، وكل اجراء يتحول إلى رسالة أخلاقية تتجاوز حدود النص إلى آفاق القيم.

والموظف العام، في هذا التصور، ليس منفذًا صامتًا للأوامر، بل هو حارس للقيم ومترجم لروح الدولة. فالتوقيع الذي يضعه، والكلمة التي يكتبها، والاختيار الذي يقوم به، كلها تحمل وزنًا يتجاوز حدود الوظيفة إلى حدود القيمة. إن "الضمير الإداري" يصبح هنا مفهومًا مركزيًا في فلسفة الدولة الإدارية الحديثة؛ ضمير يعلم أن القانون قيمة قبل أن يكون نصًا، وأن العدل مقصد قبل أن يكون إجراءً، وأن الصالح العام أمانة قبل أن يكون مهمة وظيفية.

وبقدر ما يتسع هذا الحضور الإنساني في الإدارة، يتسع معها البعد الحضاري للدولة. فالدولة الإدارية ليست جهازًا يؤدي خدمات يومية، بل مشروعًا حضاريًا يتحرك نحو المستقبل، ويعيد تشكيل العلاقة بين الهوية والتنمية، وبين المعرفة والسلطة، وبين القيم والقرارات. إنها إطار لإنتاج مجتمع أكثر انسجامًا، وأكثر قدرة على بناء نفسه، وأكثر استعدادًا لصناعة مستقبله. ولذلك، فإن الدولة

الإدارية هي جسر بين المثال والواقع، بين ما ينبغي أن يكون وما يمكن أن يكون، بين حلم العدالة وضرورات التنظيم.

وهنا تظهر الدولة الإدارية بوصفها فلسفة وجودية بقدر ما هي بنية وظيفية. إنها رؤية للإنسان، وللمجتمع، وللمعنى، وللمستقبل. فإذا كانت الدولة التقليدية تنشغل بالسياسة والحكم، فإن الدولة الإدارية الحديثة تنشغل بالبناء والتشكيل وإعادة إنتاج الروح العامة للمجتمع. فهي تخلق الإيقاع العميق الذي يتحرك به المجتمع في حياته اليومية، وتمنحه القدرة على مواجهة التحديات، وتحقيق التوازن بين السلطة والحرية، وبين التنظيم والعدالة، وبين الفاعلية الأخلاقية والفاعلية الإجرائية.

وبقدر ما تتسع هذه الفلسفة داخل الدولة، يتجاوز التنظيم حدود المكاتب ليصبح منظومة حضارية شاملة. فالعدالة ليست بنداً في قانون، بل معنى يعيش في القرارات. والنظام ليس جملة إجراءات، بل تعبير عن انسجام المجتمع. والتنمية ليست خططًا وأرقامًا، بل مشروعًا إنسانيًا يضع الإنسان في مركزه. إنها الحركة التي تجعل الدولة أكثر قربًا من روح الناس، وأكثر تمثيلاً لأحلامهم وآمالهم وتطلعاتهم.

وبهذا تصبح الدولة الإدارية، في أعلى صورها، دولة الإنسان بقدر ما هي دولة التنظيم، ودولة القيمة بقدر ما هي دولة القانون، ودولة المعنى بقدر ما هي دولة الإجراءات. دولة تتجاوز حدود البيروقراطية إلى فضاءات الروح، وتتجاوز محدودية النص إلى سعة المقصد، وتتحول من جهاز إلى رسالة، ومن سلطة إلى مسؤولية، ومن هيكل إلى حضور معنوي يعكس ضمير المجتمع.

ان الحاجة الاجتماعية الملحة والماسة الى الدولة الادارية القيمية الحديثة المنشودة التي تستهدف روح القوانين واللوائح قبل نصوصها تفرض وجوب ووجودية فلسفة معيارية بحتة تحكم حركة الدولة تجاه المجتمع، ذلك ان الادارة ان كانت مجرد اجراءات فسوف تتحول الى سلطة صماء وصلبة لا تعرف الا التنفيذ. واذا كانت مجرد قيم بلا قواعد فسوف تتبدد وتفقد القدرة على الانجاز. ولهذا تحتاج الدولة الادارية الى فلسفة تجعلها كيانا متوازنا، يجمع بين:

- قوة التنظيم
- ونعومة القيم
- ودقة الاجراء
- وروح العدالة
- ووعي المسؤولية العامة

فالقانون دون معنى يصبح اداة قسر، والمعنى دون نظام يصبح امنية لا تتحقق. والادارة الحقيقية هي التي توحد الاثنين في تيار واحد.

أخيراً: إن الدولة الإدارية ليست مؤسسة تقنية تعبر عن جهاز يُدار فقط، بل هي عالم من العلاقات العميقة التي تتجاوز المكاتب والملفات والاجتماعات؛ إنها صورة من صور الوجود الاجتماعي، تتشكل فيها إرادات الناس ومعانيهم ومصالحهم، وتنعكس فيها أحلامهم وصراعاتهم وطموحاتهم. هي دولة الكيان القيمي الروحي الذي يجسد إرادة الناس في صورة تنظيم وسلطة وسعي إلى العدل، وحركة مستمرة من الكشف بين الظاهر والباطن، بين القانون والقيمة، بين القرار والمعنى.

ولكي تظل هذه الدولة في مسار متوازن، فهي تحتاج إلى رؤية شاملة تنظر إلى الإدارة بوصفها ممارسة أخلاقية بقدر ما هي عملية تنظيمية، وإلى السلطة بوصفها مسؤولية وليست امتلاكًا، وإلى الإنسان بوصفه مركز كل فعل ومعنى.

المدخل الثالث:

العقد القيمي الجديد في الإدارة العامة للدولة الحديثة

إن التحدي الحقيقي للنموذج المفاهيمي للدولة الإدارية القيمية المنشودة لا يكمن في تحديد القيم، بل في ترجمتها إلى واقع يمشي بين الناس، ذلك من خلال أدوات، إجراءات، وهياكل تنظيمية يمكن تطبيقها وقياسها ومحاسبة الأجهزة الإدارية بناءً عليها.

ويكمن جوهر هذا التحول في صياغة "عقد خدمة قيمي" مفاهيمي غير مكتوب بين الدولة والمواطن، يحل محل العلاقة التقليدية القائمة على القانون البحت، ويقدم نموذجًا جديداً للشراكة والمسؤولية المتبادلة.

ستتناول هذه الوجهة طبيعة هذا المجال – وذلك من خلال الأقسام التالية:

القسم الأول: العقد القيمي: ماهية عقد الخدمة القيمي وأهميته:

يمكن تعريف وتوضيح العلاقة والأهمية على النحو التالي:

١. تعريف عقد الخدمة القيمي (– Value Service Contract VSC):

- هو إطار عمل غير رسمي، ولكنه ملزم أخلاقيًا ومؤسسيًا، ينظم العلاقة بين الأجهزة الإدارية للدولة والمواطن.

لا يقتصر هذا العقد على تحديد الالتزامات القانونية والإجرائية (التي تمثل الشرعية القانونية)، بل يرفع سقف التوقعات ليضمن تقديم الخدمات بناءً على مجموعة من

القيم العليا المتفق عليها مثل: الكرامة الإنسانية، والعدالة، والإنصاف، والشفافية الهادفة (والتي تشكل الشرعية القيمية).

يتضح من التعريف السابق أن عقد الخدمة القيمي هو: إطار عمل إجرائي ومؤسسي، يحدد التزامات الدولة تجاه مواطنيها ليس فقط وفقًا للقانون والإجراءات (الشرعية القانونية)، بل وفقًا لمجموعة متفق عليها من القيم العليا (الشرعية القيمية) مثل الكرامة الإنسانية، العدالة، الإنصاف، والشفافية الهادفة. ويكمن الفرق بينه وبين العقد الاجتماعي أن:

- **العقد الاجتماعي**: هو أساس وجود الدولة والسلطة، ويركز على الحقوق والواجبات السياسية والمدنية الكبرى.
- بينما **عقد الخدمة القيمي**: هو تطبيق عملي للعقد الاجتماعي في مستوى الخدمات والإدارة اليومية، ويركز على كيفية ممارسة السلطة التنفيذية والإدارية بشكل أخلاقي ومسؤول تجاه المواطن

٢. علاقة العقد بالدولة الإدارية القيمية:

الدولة الإدارية القيمية هي الإطار النظري والفلسفي العام (كما أُسس في المداخل السابقة)، أما عقد الخدمة القيمي فهو:

- أداة الترجمة: هو الآلية العملية التي تحُول مفاهيم الدولة الإدارية القيمية (كالعدالة والكرامة) من مجرد أفكار إلى إجراءات يومية وملزمة في مستوى الخدمات العامة.

- تطبيق للعقد الاجتماعي : هو التطبيق العملي والمُحدَّد للعقد الاجتماعي في مستوى الخدمات الإدارية، حيث يركز على كيف تمارس السلطة التنفيذية صلاحياتها بشكل أخلاقي تجاه المواطن.

٣ . أهمية عقد الخدمة القيمي للدولة الإدارية :

تكمن أهمية هذا العقد في كونه يوفر أساسًا متينًا للتحول نحو النموذج القيمي :

- **إرساء الشراكة** : يحوّل العلاقة من طرفين (دولة حاكمة ومواطن متلقي) إلى شراكة قيمية متبادلة، حيث يحدد التزامات المواطن القيمية (كالمواطنة الإيجابية والنزاهة المدنية) لضمان فعالية الإدارة.
- **تأصيل المساءلة الأخلاقية** : يوفر أساسًا للمحاسبة يتجاوز القانون، حيث يمكن مساءلة الموظف على أساس انتهاك القيمة (مثل "الفساد القيمي" أو إهدار الكرامة) حتى لو كان الإجراء قانونيًا.
- **حل لتعارض القيم** : يقدم إطاراً لـ "آليات الترجيح القيمي" ، مما يسمح للإدارة بالتعامل مع المواقف المعقدة التي تتعارض فيها القيم (مثل الأمن مقابل الخصوصية)، والترجيح لصالح القيمة التي تخدم المصلحة الإنسانية العليا.
- **جودة الخدمة من منظور جديد** : يرفع مستوى جودة الخدمة من مجرد "الكفاءة والسرعة" إلى "الإنصاف والكرامة" .

القسم الثاني : المكونات الأساسية لعقد الخدمة القيمي :

يتألف العقد القيمي من ثلاثة مكونات متكاملة تحكم العلاقة الإدارية :

١. التزامات الدولة القيمية (State's Value Obligations) :

هذه هي الوعود الأخلاقية للدولة التي تتجاوز الالتزامات القانونية:

- **الكرامة**: الالتزام بضمان أن كل إجراء إداري يحفظ كرامة المواطن (مثال: تقديم الخدمة للمسنين أو ذوي الإعاقة بطريقة مُيسّرة ومحترمة).
- **الشفافية الهادفة**: ليس مجرد نشر للبيانات، بل تقديمها في سياق واضح يوضح الأثر القيمي للقرار.
- **الإنصاف**: الالتزام بوضع اعتبارات للتفاوتات الاجتماعية عند توزيع الموارد والفرص.

ب. التزامات المواطن القيمية (Citizen's Value Obligations):

العقد القيمي هو شراكة، ويُلزم المواطن بمسؤوليات أخلاقية لضمان فعالية الدولة القيمية وذلك على النحو التالي:

- **المواطنة الإيجابية**: المشاركة النقدية البناءة ومراقبة الأداء من منظور قيمي.
- **النزاهة المدنية**: الالتزام بالصدق والوضوح في التعامل مع الجهات الإدارية (مثل: عدم تقديم بيانات خاطئة للحصول على خدمة).
- **احترام الخدمة العامة**: التعامل باحترام مع الموظف العام باعتباره ممثلاً لقيمة الدولة.

ت. آليات الترجيح القيمي (Value Adjudication Mechanisms):

عندما تتعارض القيم (مثل: الأمن مقابل الخصوصية)، يجب أن يوفر العقد آلية للترجيح تحدد القيمة التي يجب أن تسود بناءً على المصلحة العامة والظرف الإنساني:

- **مثال**: ترجيح قيمة "العدالة الإجرائية" على "الكفاءة" في قضايا معينة لضمان حق المتضرر في التعبير عن رأيه، حتى لو أدى ذلك إلى إبطاء الإجراء.

القسم الثالث: نظام الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) والاستثمار القيمي:

يُعد **عقد الخدمة القيمي (Value Service Agreement)** توجهًا حديثًا يركز على تقديم قيمة واضحة ومُقاسة للعميل، وغالبًا ما يتضمن ذلك ربط الأداء الفعلي والنتائج المنجزة بمقابل الخدمة، بدلاً من التركيز على المجهودات المُبذولة أو التكاليف المدخلة. ولضمان تحقيق هذه القيمة بكفاءة وفعالية، يتم تضمين استخدام **نظام الإدارة بالاستثناء (MBE)** ضمن المكونات المفاهيمية لعقد الخدمة القيمي. حيث تُعتبر الإدارة بالاستثناء **اتجاهًا حديثًا** يدعو إلى تركيز جهود الإدارة العليا على **المؤشرات غير المستوفاة** أو **النتائج الخارجة عن النطاق المتفق عليه (الاستثناءات)** في العقد القيمي. هذا الأسلوب يسمح للعمليات التشغيلية بالاستمرار بشكل طبيعي طالما أن معايير الخدمة والقيمة المحددة في العقد يتم تحقيقها، مما يقلل التدخل الإداري في الأمور الروتينية و**يُمكن الفرق من التركيز التام على تقديم القيمة الموعودة** للعميل بكفاءة أكبر.

أ / ماهية نظام الإدارة بالإستثناء :

نظام الإدارة بالاستثناء (MBE) هو : منهج إداري يهدف إلى زيادة الكفاءة التشغيلية، لكن الدولة الإدارية القيمية تعيد تأطيره ليصبح أداة حاسمة لتحقيق العدالة الإجرائية والإنصاف في الممارسة اليومية . ووفق ذلك فالإدارة بالاستثناء هي تقنية تنظيمية وإدارية تركز على أن يقوم المديرون والمستويات الإدارية العليا بمراجعة التدفقات التشغيلية فقط في حال حدوث انحرافات كبيرة (استثناءات) عن الأهداف والمعايير المحددة مسبقًا (سواء كانت إيجابية أو سلبية) . أي أن العمليات العادية التي تسير وفق المعايير لا تتطلب تدخلاً إداريًا مباشرًا .

ب / أهداف نظام الإدارة بالإستثناء :

- **ترشيد الجهد والوقت الإداري** : تحرير وقت القيادة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية والمعقدة أو الحالات الإنسانية المعقدة .
- **زيادة الكفاءة التشغيلية** : ضمان أن العمليات الروتينية تتم بأقل قدر من التدخل اليدوي .
- **التحديد المبكر للمشكلات** : اكتشاف الانحرافات والأخطاء فور وقوعها لاتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة .

ج / كيفية عمل نظام الإدارة بالإستثناء :

يعتمد النظام على أربع خطوات رئيسية في البيئة الإدارية :

- **تحديد المعايير** : وضع أهداف ومقاييس أداء واضحة للخدمات (مثل : زمن إنجاز

المعاملة، أو نسبة الرضا، أو الحد الأدنى من الوثائق المطلوبة).

- **قياس الأداء**: جمع البيانات بانتظام لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة.
- **تحديد الانحرافات القيمية (الاستثناءات)**: تحديد متى يتجاوز الأداء الحدود المقبولة، أو عندما يتعارض التطبيق الحرفي للقاعدة مع قيمة عليا (مثل حالة مواطن تنطبق عليه القاعدة الرافضة، لكن ظروفه الإنسانية تقتضي استثناءً).
- **إعداد التقارير والتدخل**: إبلاغ المستوى الإداري المناسب بهذه الاستثناءات **القيمية والتشغيلية** فقط لاتخاذ قرار التدخل وتصحيح المسار (سواء بتطبيق **التجاوز الرحيم** أو مكافأة **الاستثناء الإيجابي**).

د/ الاستثمار في الإدارة بالاستثناء للدولة القيمية الحديثة:

في الدولة الإدارية القيمية، يتم إعادة تعريف "الاستثناء" ليركز على الباعث الأخلاقي وليس الكفاءة فقط. يُصبح MBE أداة لتعزيز "الإنصاف والكرامة" عبر آليتين:

١. الإدارة بـ"الاستثناء القيمي" (Management by Value Exception):

الاستثناء هنا هو: أي حالة يكون فيها التطبيق الحرفي للقاعدة القانونية يتعارض بشكل مباشر مع قيمة عليا أساسية (مثل: الكرامة، أو حق البقاء، أو الإنصاف).

مثال: حالة مواطن تنطبق عليه القاعدة الإجرائية الرافضة، لكن ظروفه الإنسانية الاستثنائية تقتضي تطبيق مبدأ الإنصاف. حيث يجب على النظام أن يرفع هذه

الحالة كـ "استثناء قيمي" إلى مستوى إداري أعلى مُخوَّل باتخاذ قرار "التجاوز الرحيم" (Compassionate Override) أو "التقدير الإداري القيمي" (Ethical Discretion).

٢. تمكين أو تفعيل "الاستثناء الإيجابي" القيمي:

استخدام النظام لتحديد ومكافأة الحالات التي يذهب فيها الموظف العام إلى أبعد من الإجراء القانوني لـ تحقيق قيمة عليا.

مثال: موظف يبذل جهداً إضافيًا لتبسيط إجراءات معقدة لمواطن مُسن، أو يقترح حلاً مبتكرًا لتعزيز شفافية إجراء ما. يتم رفع هذه الحالة كـ "استثناء إيجابي قيمي" للاعتراف بها ودمج الممارسة كقاعدة قيمية جديدة.

٣. الأهمية للدولة القيمية:

يُعد MBE في هذا السياق آلية لـ "مؤسسة للإنسانية". حيث إنه يعترف بأن القانون (القاعدة العامة) لا يمكن أن يغطي كل تفاصيل الواقع البشري (الحالات الاستثنائية). لذا، يتم استخدام النظام الإداري لفلترة وتحديد الحالات التي تحتاج إلى لمسة إنسانية وقيمية من القيادة، بدلاً من تركها للجمود البيروقراطي. هذا يضمن أن الإدارة تخدم القيمة وتطبقها حتى في وجه صلابة القواعد.

أخيرا: لا تُقاس قوة الدولة الإدارية بالقيم التي تعلنها في أدبياتها، بل بقدرتها على تجسيد تلك القيم في تفاصيل المعاملات اليومية لتصبح واقعًا معاشًا يلمسه المواطن.

إن الرهان الحقيقي لهذا التحول يكمن في العبور من ضفة "التنظير" إلى ضفة

التطبيق، وذلك عبر تحويل المبادئ المجردة إلى آليات عمل، إجراءات محوكمة، وهياكل تنظيمية تخضع بصرامة لمعايير القياس والمحاسبة.

وفي قلب هذا المسار، يبرز ميثاق قيمي غير مكتوب ليعيد صياغة العلاقة بين الدولة والمواطن؛ ميثاقٌ يتجاوز جمود القوانين البحتة، ليؤسس لنموذج فريد من الشراكة الوجدانية والمسؤولية المتبادلة، حيث لا يعود الفرد مجرد متلقٍ للخدمة، بل شريكًا أصيلاً في منظومة القيم الوطنية.

المدخل الرابع:

التنظيم الإداري والمرونة القيمية في الدولة الحديثة

من جمود الهيكل إلى مرونة القيمة "كيف" يجب أن تتشكل البنية التنظيمية لتمكين تحقيق أهداف الدولة الإدارية

لطالما كانت البيروقراطية الفيبرية الكلاسيكية (Weberian Bureaucracy) هي النموذج المهيمن، بتركيزها على التخصص، الهيكل الهرمي، والحياد العاطفي. لكن هذا النموذج، على أهميته التاريخية، غالباً ما يصبح قيداً يمنع المرونة، ويقتل المبادرة، ويعيق الاستجابة الإنسانية السريعة، مما يؤدي إلى "جمود قيمي" في التنفيذ.

يتطلب بناء الدولة الإدارية القيمية إحداث ثورة في تصميم الهياكل التنظيمية، بحيث تتحول من قوالب جامدة تحكمها القواعد إلى شبكات مرنة تحركها القيمة.

ستتناول هذا الوجهة الأقسام التالية:

القسم الأول: نقد التنظيم البيروقراطي الكلاسيكي من منظور قيمي:

أ / **البيروقراطية الكلاسيكية**: الكفاءة على حساب الإنسانية

يعتمد التنظيم البيروقراطي (وفق ماكس فيبر) على مبادئ تهدف للكفاءة والموضوعية:

- **التسلسل الهرمي الصارم**: خطوط سلطة واضحة.
- **التخصص الوظيفي الدقيق**: كل موظف مختص في مهمة محددة.

- **الحكم بالقواعد (Rule – Bound)**: القرارات تُتخذ بناءً على قواعد مكتوبة، وليس بناءً على تقدير شخصي.
- **الحياد العاطفي**: فصل الموظف عن مشاعره الشخصية لضمان الموضوعية.

ب / الإشكال القيمي للبيروقراطية:

هذه المبادئ، رغم أهميتها في مكافحة المحسوبية والفساد (القيمي الجزئي)، تخلق إشكالات قيمية أكبر في الدولة الحديثة مثل:

- **قتل التقدير الرحيم (Compassionate Discretion)**: يمنع الحكم بالقواعد الموظف من اتخاذ قرار استثنائي عادل يراعي ظرفًا إنسانيًا، خوفًا من مخالفة القاعدة. فتصبح القاعدة أداة للظلم بدلاً من العدل.
- **تجزئة المسؤولية الأخلاقية**: التخصص الدقيق يشتت المسؤولية، فالموظف يرى جزءاً من العملية ولا يرى الأثر القيمي النهائي على المواطن، قائلاً: "هذه ليست مهمتي".
- **الجمود ضد التغيير القيمي**: الهياكل الهرمية تقاوم التغيير، وتصبح عملية إدخال قيمة جديدة (كالاستدامة أو التسامح) عملية بطيئة وصعبة، لأنها تتطلب تغيير قواعد التشغيل لا مجرد الوعي.
- **اغتراب الموظف عن القيمة**: الحياد العاطفي المطلوب في العمل يفصل الموظف عن الدافع الأخلاقي لعمله (أي خدمة الصالح العام)، ويحوله إلى "ترس" في آلة.

ج / الحاجة إلى "بنية القيم" (Value Infrastructure):

لكل ما سبق، يجب إعادة تعريف التنظيم الإداري ليكون "بنية قيم" تسمح بتدفق المعلومات الأخلاقية، وتوزيع المسؤولية القيمية، وتمكين الموظفين.

القسم الثاني: مفهوم "الحوكمة المرنة" والقيم كقوة دافعة:

أ/ الحوكمة المرنة (Agile Governance):

الحوكمة المرنة هي: نموذج تنظيمي وإداري يتسم بالقدرة على التكيف السريع والفعالية العالية، وهو ضروري في سياق الدولة القيمية. يقوم هذا النموذج على:

- **الشبكات بدلاً من الهرم**: الاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات والمؤقتة (Task Forces) لحل المشكلات المعقدة.
- **السلطة الموزعة**: صلاحيات اتخاذ القرار يتم دفعها إلى أقرب نقطة اتصال بالمواطن والخدمة.
- **التكرار والتعلم السريع (Iterative Learning)**: بدل التخطيط الطويل والبطيء، يتم العمل في دورات قصيرة للتعلم والتحسين المستمر، مما يسمح بتصحيح المسار القيمي أولاً بأول.

ب/ تحويل "القيمة" إلى محفز تنظيمي (Organizational Driver):

في التنظيم المرن القيمي، تصبح القيمة هي المحرك الأساسي (The Driver)، وليست مجرد إعلان كالتالي:

- **الإجراءات كـ"وصفات قيمية"**: تُصاغ الإجراءات لا لضمان الامتثال للقانون

فقط، بل لضمان تحقيق هدف قيمي محدد.

- **فرق العمل القيمية**: يتم تشكيل فرق عمل عابرة للإدارات للتعامل مع "مشكلة قيمية" (مثل: تأخر إنجاز المعاملات الذي يمس كرامة المواطن) وليس فقط "مشكلة إجرائية".
- **المساءلة الموجهة بالنتائج القيمية**: يُحاسب الفريق أو الإدارة على الأثر القيمي للنتيجة (هل تم تحقيق الإنصاف؟) وليس فقط على الالتزام بالقواعد الداخلية.

ج/ تمكين "المرونة الموجهة" (Guided Flexibility):

المرونة هنا ليست فوضى، بل مرونة مضبوطة بالقيم. يتم منح الموظف صلاحية التقدير الإداري، ولكن ضمن إطار أخلاقي واضح، ويتم تدريبه على كيفية ترجيح القيم (مثال: متى تتقدم قيمة الأمان على قيمة السرعة في الإجراء).

القسم الثالث: تصميم الهياكل التنظيمية القادرة على استيعاب القيمة:

يتم في هذا المجال مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ اللامركزية الإدارية والخدمة (Decentralization of Service):

اللامركزية تخدم القيمة لأنها تقرب اتخاذ القرار من المواطن، مما يسهل على الموظف فهم الظرف الإنساني والاجتماعي الخاص. ذلك وفق:

- **وحدات الخدمة الذاتية (Self - Sufficient Service Units):**

وحدات صغيرة تمتلك كل الصلاحيات اللازمة لتقديم خدمة متكاملة للمواطن،

بدلاً من إحالته بين الإدارات المتخصصة. هذا يعزز قيمة المسؤولية الشاملة عن تجربة المواطن.

- **المراكز المجتمعية للقرار**: إنشاء مكاتب متقدمة للدولة في المجتمعات المحلية، مزودة بسلطة اتخاذ القرار الإداري في إطار قيمي يراعي خصوصية المنطقة.

ب / الهياكل العابرة للوظائف والقيمة (Cross - Functional and Value - Centric Structures):

للتغلب على تجزئة المسؤولية. كما يلي:

- **مصفوفة القيمة (Value Matrix)**: تنظيم هجين يجمع بين الهيكل الهرمي الوظيفي (لضمان الكفاءة التقنية) وبين فرق المشاريع العابرة للإدارات (لضمان تحقيق هدف قيمي). يعود الموظف لوظيفته الأصلية بعد تحقيق الهدف القيمي للفريق.

- **لجان المراجعة الأخلاقية العابرة للمستويات**: إشراك موظفين من مستويات هرمية مختلفة في لجان المراجعة الأخلاقية للتأكد من أن منظور القائد والموظف المباشر يُؤخذ بعين الاعتبار.

ج / إعادة تعريف "الموظف العام" كـ"سفير قيمة":

يتطلب التنظيم القيمي إعادة تعريف دور الموظف من "منفذ للتعليمات" إلى "وكيل للقيمة" – من خلال:

- **التمكين الإداري**: منح الموظف القدرة على اقتراح تحسينات قيمية للإجراءات

التي يعمل بها مباشرةً.

- **التعلم القيمي المستمر**: إدخال تقييمات دورية تعتمد على السيناريوهات الأخلاقية لقياس مدى قدرة الموظف على تطبيق القيم في المواقف الصعبة.

القسم الرابع: إدارة النزاعات القيمية داخل التنظيم وتحدي السلطة:

يتم في هذا المجال مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ الصراع القيمي التنظيمي:

الصراع القيمي لا يقتصر على تعارض القيم في السياسة العامة (مثل الأمن مقابل الخصوصية)، بل يمتد إلى الصراع داخل التنظيم نفسه. مثل:

- **صراع الكفاءة مقابل العدالة**: ميل الإدارة إلى اختيار الحل الأسرع والأقل تكلفة (الكفاءة) على حساب الحل الأكثر إنصافًا والأكثر تعقيداً (العدالة).
- **صراع الالتزام بالقاعدة مقابل التقدير الإنساني**: عندما يجد الموظف نفسه مجبراً على تطبيق قاعدة تخالف مصلحة المواطن الإنسانية.

ب/ آليات حسم النزاع القيمي الداخلي:

يجب أن يوفر التنظيم الإداري آليات واضحة للموظف للتعامل مع هذا الصراع دون خوف من العقاب وفق:

- **قنوات الإبلاغ الأخلاقي الآمنة (Whistleblower Protection)**: توفير قنوات سرية ومحمية للموظف للإبلاغ عن تعارض بين التعليمات المطلوبة والقيم العليا للدولة.

- **مجالس المراجعة العليا للقيمة**: لجنة دائمة في قمة الهيكل الإداري (مرتبطة بمكتب القيمة والنزاهة) مهمتها الفصل في النزاعات القيمية الإدارية وترجيح القيمة العليا.
- **سجل القرارات القيمية المرجعية**: إنشاء قاعدة بيانات تجمع القرارات التي تم فيها ترجيح قيمة على أخرى (مثل ترجيح الإنصاف على الكفاءة) لتكون مرجعًا للموظفين في المستقبل.

ج/ دور القيادة في إدارة النزاع:

يجب على القيادة أن تتبنى ثقافة "التعلم من الصراع القيمي" (Learning from Value Conflict)، بدلاً من قمعه. عندما يُحل صراع قيمي بوضوح ونزاهة، فإنه يعزز الالتزام القيمي للمنظمة ككل.

القسم الخامس: التكنولوجيا كرافعة للمرونة القيمية ومواجهة الجمود الإجرائي:

وذلك وفق مايلي:

أ/ الأتمتة الإجرائية ومخاطر "الجمود الرقمي" (Digital Rigidity):

يهدف التحول الرقمي إلى الكفاءة، ولكن أتمتة الإجراءات دون إعادة هندسة قيمية لها قد يؤدي إلى "جمود رقمي"، حيث يتم تكريس القواعد القديمة غير المرنة في شفرة برمجية صلبة. يصبح من المستحيل على الموظف أو النظام الآلي تطبيق التقدير الرحيم أو الاستجابة لظرف إنساني طارئ.

ويكمن الحل هنا في أن تُصمم الأنظمة الآلية ليس لضمان الامتثال للقاعدة فقط، بل لضمان تحقيق الهدف القيمي.

ب/ الذكاء الاصطناعي و"التحيز القيمي المبرمج" (Programmed Value Bias):

- تعتمد خوارزميات الذكاء الاصطناعي على البيانات التاريخية. إذا كانت هذه البيانات تحمل تحيزات قيمية سلبية (مثل التمييز التاريخي ضد فئة معينة)، فإن النظام الآلي سيكرّس ويضخم هذا التحيز القيمي بدلاً من تصحيحه.
- **الحوكمة الخوارزمية القيمية**: ضرورة إخضاع تصميم الخوارزميات المستخدمة في القرارات الإدارية لاختبارات تدقيق قيمية (Value Audit) ومراجعة أخلاقية منتظمة لضمان الحياد والإنصاف. يجب أن تتضمن هذه الخوارزميات "نقاط توقف تقديرية" (Discretionary Override Points) تسمح للموظف البشري بالتدخل لتطبيق قيمة أعلى في حالات استثنائية.

ج/ المنصات الرقمية لتمكين "التشارك القيمي":

- استخدام المنصات الرقمية المفتوحة (Open Platforms) لربط الموظفين والوحدات المختلفة في شبكات قيمية لتبادل المعرفة والحلول للمشكلات القيمية المعقدة (مثل: كيف تعاملت وحدة أخرى مع هذا النزاع القيمي؟).
- تطبيق تكنولوجيا **سجلات الكتل (Blockchain)** لإنشاء سجلات شفافة وموثوقة للقرارات التي تتطلب ترجيحاً قيمياً، مما يعزز المساءلة ويقلل من الحاجة إلى التسلسل الهرمي الصارم.

القسم السادس: ثقافة التمكين القيمي (Empowerment) والمخاطرة المحسوبة:

وذلك من خلال:

أ/ الانتقال من "ثقافة اللوم" إلى "ثقافة التعلم من الخطأ القيمي":

تكمن المشكلة هنا في أن التنظيمات البيروقراطية تفرض ثقافة الخوف من الخطأ (Blame Culture)، خاصةً عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار تقديري إنساني يخالف القاعدة الصارمة. هذا الخوف يقتل المبادرة ويجعل الموظف يلتزم بأضيق التفسيرات للقاعدة.

وبناء عليه فإن التمكين القيمي يجب أن يشجع الموظف على المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk – Taking) التي تهدف إلى تحقيق قيمة عليا (كالإنصاف أو الكرامة) حتى لو انحرفت قليلاً عن النص الإجرائي الحرفي.

ب/ بناء "منطقة الأمان النفسي القيمي" (Value Psychological Safety Zone):

وذلك وفق:

- يتعين على القيادة خلق بيئة يشعر فيها الموظف بالأمان عند الإبلاغ عن خطأ قيمي ارتكبه أو عند التعبير عن قلقه من أن الإجراء الحالي يتعارض مع القيم العليا.
- بدلاً من العقاب، يتم التركيز على تحليل سبب الخطأ القيمي (هل هو خطأ في التدريب، في القاعدة، أو في النظام؟) واتخاذ إجراءات تصحيحية على مستوى

النظام بدلاً من الفرد.

ج/ **التفويض المستند إلى الثقة والقيمة:**

وذلك من خلال:

- تفويض السلطة إلى الموظفين الأدنى في الهيكل يجب أن يستند إلى **الثقة** في حكمهم القيمي، وليس فقط في كفاءتهم التقنية.
- تصميم تدريب مكثف على "الحدس القيمي الإداري" (Ethical Administrative Intuition) لمساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة قيميًا في المواقف غير النمطية التي لم تغطها القواعد المكتوبة.

القسم السابع: قياس الأثر التنظيمي القيمي ومؤشرات الأداء الجديدة:

وفق مايلي:

أ/ **قصور مؤشرات الأداء التقليدية (KPIs):**

إن مؤشرات الأداء التقليدية (مثل: زمن إنجاز المعاملة، أو عدد المعاملات) تقيس الكفاءة الإجرائية، لكنها لا تقيس **جودة التجربة القيمية** للمواطن. قد يتم إنجاز المعاملة بسرعة، لكن المواطن يشعر بالإهانة أو الظلم.

وبالتالي يجب التحول إلى مؤشرات الأثر القيمي (**VPIs - Value Performance Indicators**)، لقياس مدى تحقيق القيم العليا للدولة (مثل: نسبة رضا المتعاملين عن مستوى الإنصاف، أو درجة ثقة المواطن في حيادية القرارات الإدارية).

ب / "المراجعة القيمية" (Value Review) كبديل لـ "التدقيق المالي" (Financial Audit):

من خلال :

- إضافة بعد قيمي إلى عملية التدقيق الداخلي والخارجي. يجب أن تشمل المراجعة تقييم مدى التزام الهياكل التنظيمية بأهدافها القيمية المعلنة.
- **الأدوات** : استخدام "لوحات قياس القيمة" (Value Dashboards) التي تعرض البيانات المتعلقة بالنزاعات القيمية المبلغ عنها، وحالات التدخل الإنساني (Compassionate Overrides)، ومعدلات الشفافية الداخلية.

ج / إشراك المواطن في تقييم البنية التنظيمية :

من خلال :

- تطوير آليات التقييم التي تسمح للمواطن بتقييم ليس فقط الخدمة، بل تقييم **العملية التنظيمية** التي مر بها.
- طرح أسئلة مباشرة على المواطنين حول تجاربهم مع **الجمود الإجرائي**، **والتخصص الممل**، **والحياد العاطفي للموظفين**، واستخدام هذه البيانات لتحديد نقاط الضعف القيمية في الهيكل التنظيمي للمراجعة والتحسين المستمر.

أخيرا : إن التنظيم الإداري في الدولة القيمية يجب أن يتحول من بنية هرمية تقليدية جامدة إلى شبكة مرنة وموزعة للسلطة. من خلال الحوكمة المرنة،

اللامركزية المدروسة، وتصميم الهياكل العابرة للوظائف، يمكن للدولة أن تستوعب التقدير الإنساني والمرونة في اتخاذ القرار، مع الحفاظ على الكفاءة والمساءلة.

كما أن دمج القيم في الهيكل التنظيمي هو التزام لا يقل أهمية عن دمجها في القانون أو الميزانية، وهو ما يمكّن الموظف من أن يصبح "سفير قيمة" حقيقي.

المدخل الخامس:
تنمية الوعي القيمي وبناء رأس المال

في الدولة الإدارية القيمية، لا يُنظر إلى الموظف العام البشري الإداري كـ "ترس" في آلة بيروقراطية، بل كـ "سفير قيمة" و"صانع قرار أخلاقي" في خط المواجهة

إن كفاءة الدولة القيمية لا تُقاس بمدى تعقيد قوانينها، بل بمدى التزام موظفيها بالعدالة والإنصاف في التعامل اليومي مع المواطن. إن البنية التنظيمية، والآليات، والموازنات هي أدوات صماء ما لم يتم شحنها بالروح الإنسانية والوعي الأخلاقي للموظف.

إن التحول إلى الدولة القيمية يتطلب استثماراً نوعيًا في العنصر البشري، بدءاً من استقطابه، مروراً بتدريبه، وصولاً إلى تقييم أدائه ومكافأته.

سيتناول هذا المدخل الأقسام التالية:

القسم الأول: الاستقطاب والاختيار القيمي: البحث عن النزاهة والوعي الأخلاقي:

إن المرحلة الأولى لضمان دولة قيمية هي إدخال الأفراد الذين يمتلكون استعداداً فطريًا للنزاهة والمسؤولية الأخلاقية إلى الجهاز الإداري – وفق:

أ/ الملاءمة القيمية للوظيفة (Value – Job Fit):

لا يكفي تقييم المرشح بناءً على مؤهلاته الفنية وخبراته الأكاديمية (الكفاءة

التقنية)، بل يجب تقييمه بناءً على "الملاءمة القيمية" (Value Fit)، أي مدى تطابق قيمه الشخصية مع القيم الجوهرية للخدمة العامة (العدالة، النزاهة، المسؤولية) – وذلك وفق:

- **اختبارات الحكم الأخلاقي**: استخدام اختبارات قائمة على السيناريوهات (Situational Judgment Tests – SJT) تُعرض فيها على المرشح مواقف صعبة تتطلب ترجيحًا بين قيمتين متضاربتين (مثال: الكفاءة مقابل الإنصاف) لقياس حكمه الأخلاقي.
- **المقابلات الموجهة بالسلوك القيمي**: طرح أسئلة تتطلب من المرشح وصف مواقف سابقة اتخذ فيها قرارات صعبة بناءً على التزام أخلاقي، وتحليل طريقة تفكيره وتبريره (Competency – Based Interviewing).

ب / إضفاء القيمة على "وصف الوظيفة" (Job Description):

يجب أن يُدرج الالتزام بالقيم العليا كمتطلب أساسي ضمن الوصف الوظيفي لكل وظيفة، خاصة تلك التي تنطوي على سلطة تقديرية عالية وتفاعل مباشر مع المواطنين، و ذلك من خلال التحديد الدقيق للكفاءات القيمية **الأساسية**: أي تحديد الكفاءات المطلوبة بوضوح، مثل: "القدرة على إظهار التعاطف الإداري"، و "النزاهة في التعامل مع المعلومات السرية"، و "الالتزام بالحياد الإيجابي".

ج / دور الرقابة المجتمعية في الاختيار:

إشراك ممثلين عن المجتمع المدني أو لجان قيمية مستقلة في لجان الاختيار والتوظيف

للمناصب القيادية والحساسة، لضمان أن عملية التوظيف نفسها تتم بشفافية وتلتزم بالقيم العليا للمجتمع.

القسم الثاني: التدريب والتطوير الموجه بالقيمة: بناء الكفاءة الأخلاقية:

التدريب هو الأداة الرئيسية لتحويل الوعي القيمي الفطري إلى سلوك مهني ممنهج ومدروس. ويتطلب ذلك:

أ/ التدريب القيمي كـ"استثمار استراتيجي":

يجب أن يكون التدريب القيمي إجباريًا ومستمراً، وليس مجرد ورش عمل اختيارية. يجب أن يركز التدريب على:

- **فلسفة الخدمة العامة**: تعريف الموظف بالغاية العليا لوظيفته، وتجاوز التركيز على الإجراءات الفنية فقط.
- **القوانين الأخلاقية**: تدريب مكثف على مدونة السلوك والقيم، وآليات الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية.
- **مهارات اتخاذ القرار الأخلاقي**: استخدام دراسات الحالة (Case Studies) والسيناريوهات الواقعية التي تحاكي "الضغط القيمي" في العمل، وتدريب الموظفين على استخدام "مصفوفة الترجيح القيمي" لاتخاذ القرارات الصعبة.

ب/ التدريب على "التقدير الإداري الرحيم" (Compassionate Discretion Training):

هذا النوع من التدريب يهدف إلى تعليم الموظف متى وكيف يمكنه استخدام

سلطته التقديرية لتحقيق نتيجة أكثر عدلاً وإنسانية، دون انتهاك روح القانون – ذلك وفق:

- **تحديد النطاق**: رسم خطوط واضحة بين "التقدير المسموح به لخدمة العدالة" و "الخروج غير القانوني عن القواعد".
- **التوثيق القيمي للقرار**: تدريب الموظف على توثيق الأساس القيمي (لماذا تم اتخاذ القرار الاستثنائي) بحيث يكون قابلاً للمساءلة والمراجعة لاحقًا.

ج/ التعلم من الأخطاء القيمية (Learning from Ethical Mistakes):

بدلاً من معاقبة الأخطاء الأخلاقية البسيطة فوراً، يجب إنشاء نظام للتعلم يهدف إلى تحليل الخطأ، وفهم سببه الجذري (هل هو نقص في التدريب أو ضغط تنظيمي؟)، وتعديل الإجراءات التنظيمية لتجنب تكراره.

القسم الثالث: إدارة الأداء والمساءلة القيمية للموظف:

يجب أن يعكس نظام إدارة الأداء التزام الدولة بالقيم، بحيث تكون القيمة هي المعيار للنجاح والترقية – من خلال:

أ/ مؤشرات الأداء القيمي الفردي (Individual Value Performance Indicators):

إدماج مؤشرات واضحة ومحددة تقيس السلوك القيمي للموظف في تقييمه السنوي:

- **مؤشر الامتثال الأخلاقي** : عدد الشكاوى الأخلاقية المسجلة ضد الموظف مقارنة بمعدلات زملائه (مؤشر سلبي) .
- **مؤشر مبادرات الإنصاف** : عدد الاقتراحات أو الإجراءات التي اتخذها الموظف لتبسيط الخدمات أو زيادة الإنصاف في الإجراءات لخدمة فئة معينة (مؤشر إيجابي) .
- **مؤشر جودة التفاعل** : تقييم خدمة المواطن بناءً على احترام الموظف لكرامته (عبر استطلاعات رأي فورية ومبنية على التفاعل) .

ب / الترقية والمكافأة الموجهة بالقيمة :

- **القيادة القائمة على القيمة** : يجب أن تكون الكفاءة الأخلاقية والالتزام بالنزاهة شرطًا أساسيًا للترقية إلى المناصب الإشرافية والقيادية . القائد يجب أن يكون أولاً "سفير قيمة" ثم "مدير كفء" .
- **المكافآت الرمزية والمعنوية** : إنشاء جوائز وبرامج تكريم للموظفين الذين يظهرون التزامًا استثنائيًا بالعدالة والكرامة في خدمة المواطنين (مثل : جائزة "الموظف الأكثر إنصافًا") .

ج / المساءلة المنصفة :

تطبيق إجراءات مساءلة سريعة وعادلة للتعامل مع أي خرق للقيم، مع ضمان حق الموظف في الدفاع عن نفسه وتوضيح موقفه (Due Process) . يجب أن

يكون الهدف من المساءلة هو حماية القيمة العليا للخدمة العامة، وليس مجرد العقاب.

القسم الرابع: تحويل بيئة العمل إلى حاضنة للنزاهة والكرامة:

إن الموظف يتأثر بشدة بالبيئة المؤسسية المحيطة به. يجب أن تكون هذه البيئة داعمة للالتزام القيمي – وفق متطلبات:

أ / ثقافة التمكين (Culture of Empowerment):

- **الاحتفاء بالإيجابية القيمية**: خلق بيئة تشجع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم الأخلاقية ومقترحاتهم لتحسين الخدمة دون خوف من الانتقام.
- **النزاهة من الأعلى**: يجب أن يضمن القادة أن السياسات والإجراءات القيادية نفسها تعكس النزاهة والعدالة لتكون نموذجًا يُحتذى به.

ب / دور الموارد البشرية كشريك قيمي:

يجب أن تتجاوز وظيفة الموارد البشرية (HR) دورها الإداري التقليدي لتصبح شريكًا استراتيجيًا في الحفاظ على الالتزام القيمي للمنظمة:

وذلك وفق:

- **مهندس القيمة (Value Engineer)**: تعمل الموارد البشرية على تصميم الإجراءات والسياسات الداخلية (مثل الإجازات، النقل، الترقيات) لتعكس قيم الإنصاف والشفافية.
- **مستشار النزاهة**: توفير مستشارين أخلاقيين داخل المنظمة يمكن للموظفين

استشارتهم سراً للتعامل مع معضلاتهم الأخلاقية اليومية.

ج/ توفير الدعم للضغوط القيمية:

عندما يضطر الموظف للعمل في ظل ضغط قيم متضارب (مثل ضغط الكفاءة/السرعة على حساب التدقيق/الإنصاف)، يجب أن توفر الدولة آليات دعم للموظف (مثل إجازات الراحة الذهنية، أو استشارات نفسية) لضمان عدم إرهاقه أخلاقيًا (Moral Fatigue).

القسم الخامس: القيادة التحويلية القيمية (Value - Driven Transformational Leadership):

يتم ذلك وفق أخذ المتطلبات التالية في الإعتبار:

أ/ دور القائد كمثال قيمي ومعلم للنزاهة:

- **القيادة بالنموذج (Leading by Example)**: لا يكفي أن يعلن القائد عن القيم، بل يجب أن يجسدها في قراراته وسلوكه اليومي. يجب أن يكون القائد هو المدافع الأول عن الموظف الذي اتخذ قرارًا تقديريًا نابعًا من التزام قيمي، حتى لو سبب هذا القرار إرباكًا إجرائيًا بسيطًا.
- **تحديد الأولويات القيمية**: مسؤولية القائد هي ترجمة القيم المجردة للدولة إلى أولويات تشغيلية يومية واضحة للموظفين. فمثلاً، يجب أن يوضح القائد متى يجب أن تتقدم قيمة خدمة الفئة الأكثر ضعفاً على قيمة الكفاءة العامة في توزيع الموارد.

ب/ القيادة كمُنشئ للثقافة القيمية:

- **نقل الثقافة عبر السرد**: على القائد أن يشارك قصص النجاح الأخلاقي داخل المنظمة (قصص عن موظفين تجاوزوا الإجراء لخدمة العدالة) لترسيخ الوعي القيمي وتشجيع السلوكيات المماثلة.
- **التواصل القيمي المفتوح**: إقامة حوارات مفتوحة وغير هرمية حول المعضلات الأخلاقية التي تواجهها الإدارة، لإشراك الموظفين في صياغة الحلول القيمية بدلاً من فرضها عليهم.

ج / تطوير الجيل القادم من القادة القيميين:

- يجب أن تركز برامج تطوير القيادات على تدريبهم على إدارة النزاع القيمي و المساءلة الأخلاقية، وليس فقط على المهارات الفنية والإدارية.
- إدماج "التدريب على التعاطف الاستراتيجي" (Strategic Empathy Training) في تطوير القادة، لتمكينهم من رؤية القرارات من منظور المواطن والموظف في خط المواجهة.

القسم السادس: الذكاء العاطفي والأخلاقي للموظف (Ethical & Emotional Intelligence):

يتم ذلك وفق أخذ المتطلبات التالية في الإعتبار:

أ / الذكاء العاطفي كأداة لتحقيق القيمة:

- الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) ضروري للموظف العام ليس فقط لـ "التعامل الجيد" مع المواطن، بل لـ فهم البعد الإنساني لمطالبه. فالقدرة على التعاطف تساعد الموظف على اكتشاف الظلم الذي قد يخفيه الإجراء الجاف.

- تدريب الإدراك السياقي القيمي: تدريب الموظف على قراءة لغة الجسد والحالة العاطفية للمواطن لفهم احتياجه القيمي الفعلي (هل هو بحاجة إلى السرعة، أم إلى التقدير، أم إلى الإنصاف؟).

ب/ مفهوم "الكفاءة الأخلاقية" (Ethical Competence):

- تتجاوز الكفاءة الأخلاقية مجرد معرفة القواعد؛ إنها القدرة على تطبيق الحكم الأخلاقي في اللحظة الحرجة.
- تنمية قوة الإرادة الأخلاقية (Moral Willpower): تدريب الموظفين على كيفية مقاومة الضغوط الخارجية والداخلية (مثل ضغط الزمن أو الإغراء) لاتخاذ القرار الصحيح قيميًا.

ج/ أدوات تقييم الذكاء الأخلاقي:

- إدراج مقاييس موثوقة للذكاء العاطفي والأخلاقي ضمن عملية الاستقطاب والترقية (باستخدام تقييمات الـ EQ إلى جانب تقييمات الـ IQ).
- تقييم مدى قدرة الموظف على إدارة "المشاعر السلبية المتعلقة بالعمل القيمي" (مثل الإحباط من جمود الإجراءات أو الغضب من الظلم البيروقراطي) بطريقة بناءة وموجهة نحو الحل.

القسم السابع: إدارة الاغتراب الأخلاقي (Moral Alienation) والإرهاق القيمي:

يتم ذلك وفق أخذ المتطلبات التالية في الإعتبار:

أ/ ظاهرة "الاغتراب الأخلاقي" في البيروقراطية:

● يحدث الاغتراب الأخلاقي عندما يشعر الموظف بأنه مجبر على تنفيذ إجراءات يعرف أنها غير عادلة أو تتعارض مع قيمه الأساسية (التي بسببها اختار الخدمة العامة أصلاً). هذا الشعور يؤدي إلى تدهور الصحة النفسية وفقدان الدافع.

● أسباب الاغتراب: الجمود الإجرائي، عدم وجود سلطة تقديرية، وثقافة اللوم التي تمنع الإبلاغ عن المشكلات القيمية.

ب / استراتيجيات مكافحة الاغتراب الأخلاقي :_

● تعزيز صوت الموظف: إنشاء آليات منظمة لضمان أن الموظفين في خط المواجهة لديهم القدرة على إيصال ملاحظاتهم القيمية حول قصور الإجراءات إلى المستويات العليا، وتطبيقها الفعلي.

● مراجعة الأدوار الوظيفية: إعادة تصميم الوظائف لضمان أن الموظف يرى الأثر القيمي النهائي لعمله على المواطن (على عكس التخصص الفيبري الذي يركز على جزء صغير من العملية).

ج / التعامل مع الإرهاق القيمي (Moral Fatigue):

● الإرهاق القيمي هو الإجهاد الذي يصيب الموظف نتيجة تعرضه المستمر للمعضلات الأخلاقية دون امتلاك الأدوات أو السلطة لحلها.

● الدعم القيمي المؤسسي: توفير جلسات إرشاد مهني (Mentorship) تركز على الجانب الأخلاقي، وتوفير استشاريين داخليين متخصصين لمساعدة الموظف على معالجة التجارب المؤلمة التي مر بها بسبب تطبيق إجراءات قاسية أو غير عادلة.

أخيرا: إن بناء رأس مال بشري قيمي هو جوهر بناء الدولة الإدارية الحديثة. و هذا يتطلب تحولاً جذريًا في فلسفة إدارة الموارد البشرية، من التركيز على الكفاءة التقنية إلى التركيز على الكفاءة الأخلاقية. من خلال الاستقطاب القيمي، التدريب الممنهج، وأنظمة الأداء التي تكافئ النزاهة والإنصاف، يمكن للدولة أن تضمن أن كل تفاعل بينها وبين المواطن هو تجسيد لالتزامها بقيمها العليا.

المدخل السادس:
التكنولوجيا والتحول الرقمي كأدوات لتعزيز القيمة الإدارية

لقد أصبح التحول الرقمي قوة دفع لا يمكن إنكارها في الإدارة العامة

إن "الدولة الرقمية" (Digital State) تحقق مكاسب كفاءة هائلة، لكنها تواجه مفارقة حرجة: فالتكنولوجيا بطبيعتها تسعى للكمال المنطقي والكفاءة الميكانيكية، بينما الدولة الإدارية القيمية تسعى للكمال الأخلاقي والعدالة الإنسانية.

إن التركيز الأحادي على الكفاءة التقنية دون الوعي بالبعد القيمي، قد يؤدي إلى "تأليه الآلة" حيث تُصبح السرعة الإدارية هي القيمة العليا الوحيدة، مما يخلق "تحيزاً خوارزمياً" (Algorithmic Bias) يعكس التفاوتات الاجتماعية التاريخية أو يُكرسها، فتتحول الآلة من أداة إنصاف إلى أداة تكرار للظلم.

لذا، فإن التحول الرقمي في الدولة القيمية يجب أن يُدار تحت شعار: **استخدام التكنولوجيا لتعزيز العدالة والكرامة، وليس فقط لتعزيز السرعة والكفاءة.**

هذا المدخل يغوص في آليات تحقيق هذا التوازن المعقد – وسيتم تناوله من خلال الأقسام التالية:

القسم الأول: التكنولوجيا كأداة لتمكين القيم: تصميم المنصات للإنصاف والكرامة:

إن دمج القيمة في التكنولوجيا يبدأ من مرحلة التصميم، لضمان أن المنصات الرقمية هي تجسيد للالتزام الأخلاقي للدولة، وذلك من خلال :

أ / إعادة تعريف دور التكنولوجيا في الخدمة العامة :

في الدولة القيمية، لا تُعتبر التكنولوجيا مجرد "أداة لتقليل الأخطاء البشرية"، بل هي "واجهة لتجسيد الكرامة" – وذلك كما يلي :

- **منصة الإنصاف (Equity Platform) والتضمين الرقمي** : يجب تصميم الأنظمة الرقمية بشكل استباقي لتحديد ومعالجة التفاوتات في الوصول للخدمات. يتم دمج مؤشرات "التضمين الرقمي" (Digital Inclusion) في المنصات، للكشف عن الفئات التي تواجه حواجز في استخدام الخدمات (كبار السن، سكان المناطق النائية، ذوي الإعاقة). هذه البيانات يجب أن تستدعي تدخلاً قيمياً عبر توفير قنوات بديلة وميسّرة (مثال : إنشاء مكاتب دعم تقني في المناطق المحرومة).
- **الوصول المتمحور حول الكرامة (Dignity – Centric Access)** : يجب أن تتجاوز الخدمات الرقمية معايير إمكانية الوصول التقنية (Accessibility) لتشمل بُعد الكرامة. يجب أن تكون اللغة المستخدمة في المنصات إنسانية وليست بيروقراطية جافة، وأن يتم التعامل مع أخطاء المستخدم بلطف (مثال : رسائل خطأ ودودة وغير اتهامية)، لضمان شعور المواطن بالاحترام.

ب / تقنية "تبسيط الخدمة" كقيمة عليا :

إن استخدام التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات هو تجسيد مباشر لقيمة احترام وقت

المواطن وجهده، وهي قيمة تتعارض بشكل مباشر مع البيروقراطية، مما يستلزم تطبيق:

- **مبدأ "إدخال البيانات مرة واحدة" (Once - Only Principle):**

هو التزام أخلاقي بأن الدولة، كونها كيانًا واحدًا، يجب أن تتداول البيانات بين أجهزتها داخليًا (مع الحفاظ على الضوابط الصارمة للخصوصية)، بدلاً من إلزام المواطن بتكرار إدخالها أو تقديم نفس الوثائق. هذا المبدأ يحوّل الدولة من عبء بيروقراطي إلى مُيسِّر للحياة.

- **أتمتة "التقدير الإداري الرحيم":** تصميم الأنظمة الذكية لاحتواء حالات الاستثناء الإنسانية. يتم برمجة النظام لتحديد الحالات التي تقع على "الحدود القيمية" للقاعدة، وتوجيه الموظف العام (وليس النظام نفسه) إلى تطبيق "التقدير الإداري الرحيم" (Compassionate Discretion)، مع توثيق الأساس القيمي لهذا القرار الاستثنائي بشكل رقمي للمساءلة.

القسم الثاني: أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والعدالة الخوارزمية: إدارة التحيز والشفافية:

يمثل الذكاء الاصطناعي (AI) أعمق تحدٍ قيمي للدولة الرقمية، خاصة عندما يُستخدم في صنع قرارات تمس حياة المواطنين (مثل التوظيف، توزيع المساعدات، أو تقدير المخاطر الأمنية). وبناء عليه يجب مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ مفهوم "العدالة الخوارزمية" (Algorithmic Justice) وتحدي التحيز:

العدالة الخوارزمية هي ضمان أن الأنظمة الذكية لا تُحدث أو تُكرر التحيز التاريخي والاجتماعي. التحيز في الذكاء الاصطناعي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة:

- **تحيز البيانات (Data Bias)**: عندما تكون بيانات التدريب متحيزة تاريخيًا (مثال: بيانات تظهر أن فئة معينة فقط حصلت على وظائف معينة في الماضي).
- **تحيز التصميم (Design Bias)**: عندما تكون المعايير المستخدمة في تصميم النموذج متحيزة ضد فئة معينة (مثال: الاعتماد على مؤشر "الحالة الاجتماعية الموروثة" كعامل تنبؤ بالنجاح).
- **تحيز التقدير (Algorithmic Discrimination)**: عندما يتخذ النظام قرارات غير عادلة أو تمييزية على أرض الواقع.
- **التدقيق الأخلاقي للبيانات (Data Ethics Audit)**: يجب أن يصبح إلزاميًا قبل نشر أي نظام ذكاء اصطناعي. و يتضمن ذلك تحليل شامل لجودة وسلامة البيانات للتأكد من أنها تمثل كافة فئات المجتمع بشكل متوازن، وتوثيق أي تحيز كامن وكيف تم التخفيف منه.

ب / الحوكمة الأخلاقية للذكاء الاصطناعي وإطار عمل المساءلة:

تتطلب الدولة القيمية إطاراً تشريعيًا وتنظيميًا صارمًا لحوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي (AI Governance Framework)، يركز على:

- **تقييم الأثر الأخلاقي للذكاء الاصطناعي (AI Ethics Impact Assessment - AIA)**: إلزام الإدارات بإجراء تقييم شامل لأي نظام

ذكي جديد، يحدد المخاطر القيمية المحتملة (على الخصوصية، الإنصاف، والشفافية) قبل مرحلة التشغيل.

- **الشفافية في القرار الخوارزمي (Explainability)**: توفير آليات تقنية تسمح للمواطن بفهم كيفية توصل النظام الذكي إلى القرار الذي يخصه. هذا يضمن "الحق في التفسير" (Right to Explanation) ويحول دون أن يكون القرار "صندوقًا أسود" (Black Box) غير قابل للمساءلة.
- **الحق في التدخل البشري والتعويض (Human Oversight and Redress)**: ضمان وجود "حلقة بشرية" في اتخاذ القرار (Human – in – the – Loop –)، بحيث تخضع القرارات التي تمس الحقوق الأساسية لمراجعة موظف عام مُدرّب. كما يجب توفير آلية تعويض سريعة وفعالة للمواطنين الذين يتضررون من خطأ أو تحيز خوارزمي.

ج/ الابتكار القيمي الموجه(Value – Driven Innovation):

يجب أن يتم توجيه ميزانيات الابتكار الرقمي نحو حل المشكلات القيمية أولاً. وتطوير تطبيقات تستهدف بشكل خاص "فجوات العدالة" (Equity Gaps)، مثل استخدام تقنيات تحديد المواقع والبيانات الضخمة لضمان التوزيع العادل للموارد الطبية والتعليمية في المناطق الأكثر حرمانًا.

القسم الثالث: تعزيز الشفافية والمساءلة الرقمية: من نشر البيانات إلى حوكمة القرار:

إن التكنولوجيا هي أفضل وسيلة لرفع مستوى الشفافية، لكن قيمتها لا تكمن في

كمية البيانات المنشورة، بل في مدى فعاليتها في تحقيق المساءلة، مما يستلزم تطبيق:

أ/ الشفافية التفاعلية الهادفة (Interactive and Purposeful Transparency):

- **منصات التفاعل مع البيانات:** تحويل البيانات الحكومية من مجرد إحصائيات إلى قصص شفافة. إتاحة منصات رقمية تسمح للمواطن ليس فقط بالاطلاع، بل بتحليل وتفسير البيانات الحكومية (مثل: بيانات الميزانية، أو مؤشرات الأداء الخدمي)، وتقديم تغذية راجعة مباشرة إلى الإدارات المعنية.
- **تتبع مسار القرار (Decision Traceability):** استخدام تقنيات متقدمة مثل "البلوكتشين" (Blockchain) أو قواعد البيانات المؤمنة لتوثيق كل خطوة في مسار اتخاذ القرار الإداري، من لحظة تقديم المواطن للطلب وحتى الإنجاز النهائي. هذا يجعل المساءلة عن أي تأخير أو خرق قيمي أمرًا آليًا ولا مفر منه، ويعزز قيمة النزاهة الإجرائية.

ب/ المساءلة عبر البيانات (Data - Driven Accountability):

ربط أنظمة البيانات بأداء الموظفين والأجهزة الإدارية بشكل فوري لضمان أن القيم يتم تطبيقها في الوقت الفعلي.

- **مؤشرات الأداء اللحظية للقيم (Real - Time Value Metrics):** تطوير لوحات تحكم رقمية (Dashboards) تعرض

مؤشرات الأداء القيمي (مثل: مؤشر الرضا عن الاحترام والكرامة، ومعدلات الإنصاف في التوزيع) للقيادات والموظفين. هذا يسهل "التدخل القيمي" السريع لتصحيح المسار فور ظهور مؤشرات الانحراف.

- **نظام التغذية الراجعة القيمية الفورية**: تفعيل آليات رقمية تسمح للمواطن بتقديم تقييم فوري وتفصيلي لتفاعله مع الموظف أو الخدمة، مع التركيز على الأسئلة القيمية (هل شعرت بالاحترام؟ هل كان الإجراء منصفًا؟).

ج/ حماية البيانات كقيمة أساسية (Data Protection as a Core Value):

يجب أن يُنظر إلى الالتزام الصارم بحماية خصوصية بيانات المواطنين كالتزام قيمي أساسي بكرامة المواطن وحريته، يتجاوز المتطلبات القانونية، وذلك وفق مبدأ

سيادة البيانات الشخصية: حيث يجب أن تتضمن المنصات الرقمية خياراً واضحًا للمواطن للتحكم في كيفية استخدام بياناته، وفق مبدأ "الخصوصية بالتصميم" (Privacy by Design)، مما يعزز قيمة تمكين المواطن.

القسم الرابع: المستقبل: الموظف العام الرقمي والقيمة الإنسانية المضافة:

أ/ تحرير الموظف لخدمة القيمة:

الهدف الاستراتيجي من الأتمتة والذكاء الاصطناعي ليس "تقليص" الجهاز الإداري، بل "توجيه" موارده البشرية لخدمة القيمة المضافة الإنسانية، وذلك يتطلب مراعاة:

- **القيمة المضافة الإنسانية**: توجيه وقت الموظف المحرّر من المهام الروتينية (التي تتولاها الآلة) إلى المهام التي تتطلب التعاطف، التقدير الإنساني المعقد، الحكم الأخلاقي، ومهارات حل المشكلات التي لا تستطيع الآلة استيعابها. الموظف في الدولة القيمية الرقمية هو **قاضي الحالات الإنسانية**، وليس مجرد مدخل بيانات.
- **التركيز على المواجهة القيمية**: تدريب الموظف على التعامل مع التفاعلات عالية المخاطر (High – Stakes Interactions) التي تتطلب ذكاءً عاطفيًا ومراجعة قيمية دقيقة.

ب / تحديات المستقبل القيمي واستدامة الثقة:

- **الفجوة الرقمية القيمية**: العمل المستمر على سد الفجوة الرقمية لضمان أن التكنولوجيا لا تخلق طبقة جديدة من المحرومين من الخدمات، وأن "الحق في الخدمة التقليدية" يظل متاحًا لمن لا يستطيعون التعامل رقميًا.
- **النزاهة في الفضاء السيبراني**: تأمين الأنظمة ضد الاختراقات السيبرانية، لأن أي اختراق لا يهدد البيانات فحسب، بل يهدد الثقة العامة في الدولة وقيمها الأساسية. يجب أن تكون النزاهة السيبرانية قيمة وطنية عليا.

ج / الدولة الإدارية القيمية كمنصة للابتكار الأخلاقي:

يجب أن تتحول الدولة إلى حاضنة ومركز قيادة للابتكار الذي يركز على الحلول الأخلاقية والتكنولوجية لمشكلات المجتمع، مما يعكس التزامها المستمر بتوفير الرفاهية والعدالة. إن دمج التكنولوجيا في البنية القيمية للدولة يضمن أن التقدم

التقني لا يتناقض مع القيم الإنسانية، بل يصبح خادمًا لها وممكنًا لعمقها.

القسم الخامس: حوكمة البيانات كالتزام قيمي: الخصوصية والسيادة الرقمية:

يتم ذلك وفق المتطلبات التالية:

أ/ مبدأ "الخصوصية بالتصميم" (Privacy by Design – PbD):

- **التعريف**: ليس كافيًا أن تضمن الدولة حماية بيانات المواطنين بالقوانين بعد تصميم الأنظمة، بل يجب أن تُبنى حماية الخصوصية كقيمة أساسية في الهيكل المعماري للنظام الرقمي نفسه (Built – in).
- **التطبيق القيمي**: يعني ذلك استخدام تقنيات "إخفاء الهوية" (Anonymization) و"الحد الأدنى من البيانات" (Data Minimization) كمعايير تصميمية إلزامية قبل جمع أي بيانات، لضمان أن الدولة لا تجمع أو تحتفظ إلا بما هو ضروري جداً لتقديم الخدمة.

ب/ السيادة الرقمية للمواطن (Digital Sovereignty):

- السيادة الرقمية تعني حق المواطن في التحكم في هويته الرقمية وبياناته الشخصية. هذا يعكس قيمة تمكين المواطن والاحترام لشخصه.
- **المنصات المركزية للتحكم**: إنشاء منصة وطنية تتيح للمواطن رؤية وسحب وتعديل الموافقات التي منحها لمختلف الجهات الحكومية لاستخدام بياناته. هذا يعزز الشفافية ويرسخ مبدأ "بياناتك ملكك" كقيمة إدارية.

ج / التخزين الأخلاقي واستخدام البيانات الضخمة (Ethical Data Storage and Big Data Use) :

- يجب وضع معايير صارمة لتحديد المدة التي يمكن للدولة الاحتفاظ فيها ببيانات المواطنين (مبدأ الحد من الاحتفاظ)، والآلية التي يتم بها تدمير البيانات عند انتهاء الغرض منها.

- **إطار عمل لإعادة الاستخدام القيمي** : وضع ضوابط أخلاقية لإعادة استخدام البيانات الضخمة التي تم جمعها لغرض معين (مثل الصحة) في غرض آخر (مثل التخطيط الحضري)، مع ضمان أن هذا الاستخدام الجديد لا ينتهك التعهدات القيمية الأصلية المقدمة للمواطن.

القسم السادس : بناء الثقة الرقمية والشرعية التكنولوجية :

في هذا الجانب يجب مراعاة المتطلبات التالية :

أ / الثقة كمؤشر للأداء الرقمي القيمي :

- الثقة العامة هي العملة الحقيقية للدولة القيمية الرقمية. إذا فقد المواطن الثقة في عدالة أو شفافية الأنظمة التكنولوجية، ستفقد هذه الأنظمة شرعيتها، حتى لو كانت ذات كفاءة عالية.

- **آليات بناء الثقة** : يجب أن يتم نشر تقارير دورية ومبسطة حول كيفية استخدام التكنولوجيا في القرارات الإدارية (مثل : عدد القرارات التي اتخذتها الآلة، وعدد القرارات التي تم مراجعتها بشرياً)، مما يحول الثقة من شعور إلى معيار قابل للقياس.

ب / "المشاركة القيمية بالتصميم" (Value – Informed Participatory Design):

• إشراك المواطنين والمجتمع المدني في مراحل تصميم وتجربة الخدمات الرقمية (Co – creation). يجب أن تُعقد جلسات حوار مكثفة مع الفئات المستهدفة لفهم كيف **يرون** و**يشعرون** بالعدالة والكرامة في واجهة الاستخدام وفق تقنيات: (**UX / UI**)، الخاصة بتجربة الاستخدام وقياس تفاعل المواطن مع تطبيقات الخدمات الرقمية ومدى الرضاء عنها.

• **النموذج القيمي الأولي (Ethical Prototype)**: قبل إطلاق أي خدمة رقمية جديدة، يجب اختبار نموذج أولي يركز على السيناريوهات التي قد تؤدي إلى نتائج غير منصفة أو غير كريمة (مثل: التعامل مع الأخطاء التقنية، أو حالات الرفض) لمعالجة المشكلة قبل أن تصبح جزءاً من البنية التحتية الصلبة.

ج / استدامة الثقة عبر التقييم الدوري (Continuous Ethical Evaluation):

• يجب أن تكون المراجعة الأخلاقية لأنظمة الذكاء الاصطناعي **مستمرة** وليست حدثًا لمرة واحدة. يجب تحديث النماذج الخوارزمية بانتظام لتعكس التغيرات في القيم المجتمعية والتشريعية.

• **الاستجابة لردود الفعل القيمية السلبية**: إنشاء نظام فعال وسريع الاستجابة للتعامل مع شكاوى المواطنين المتعلقة بالتحيز الخوارزمي أو ضعف الشفافية،

واعتبار هذه الشكاوى فرصة للتعلم وتحسين البنية التكنولوجية القيمية.

القسم السابع: المقارنة المعيارية والتوجه العالمي نحو الدولة القيمية الرقمية:

في هذا الجانب يجب مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ **التعلم من الممارسات الفضلى في "الحوكمة التكنولوجية القيمية":**

- يجب على الدولة القيمية أن تستلهم وتتبنى أطر العمل والمعايير العالمية الرائدة في مجال أخلاقيات الذكاء الاصطناعي (مثل: إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بشأن الذكاء الاصطناعي، أو تشريعات الاتحاد الأوروبي).
- **توطين المعايير**: لا يكفي استنساخ المعايير العالمية؛ يجب تكييفها وتوطينها لتعكس القيم الثقافية والاجتماعية المحلية، لضمان أن "العدالة الخوارزمية" تتسق مع مفهوم العدالة في السياق الوطني.

ب/ المؤشر القيمي للتنافسية الرقمية (Value Index of Digital Competitiveness):

- تطوير مؤشرات وطنية تقيس مدى تقدم الدولة ليس فقط في "نشر" التكنولوجيا (عدد المستخدمين، سرعة الإنترنت)، بل في "نوعية" استخدامها لخدمة القيم (مدى تقليل الفجوة الرقمية، مستوى الثقة العامة في الأنظمة الآلية).
- هذا المؤشر يوجه الاستثمار نحو التكنولوجيا التي تحقق **أقصى عائد قيمي**، بدلاً من التكنولوجيا التي تحقق أقصى عائد كفاءة فقط.

ج/ **الدبلوماسية التكنولوجية والقيمية:**

- تلعب الدولة الإدارية القيمية دوراً في صياغة الأجندة الدولية لأخلاقيات التكنولوجيا والحوكمة الرقمية، عبر مشاركة تجاربها في ترسيخ القيم (كالنزاهة والشفافية) عبر الأدوات الرقمية.
- المساهمة في بناء تحالفات دولية تهدف إلى مواجهة التحديات القيمية المشتركة للتكنولوجيا (مثل: التنظيم العابر للحدود لشركات التكنولوجيا الكبرى وحماية البيانات).

أخيرا: إن التكنولوجيا هي سلاح ذو حدين. إنها قادرة على رفع الكفاءة بشكل غير مسبوق، لكنها تحمل مخاطر عميقة تتعلق بالتحيز الخوارزمي وتهديد الخصوصية. إن نجاح الدولة القيمية في العصر الرقمي يعتمد على توجيه "العقلانية التقنية" نحو "الغاية الأخلاقية"، بحيث تُصمم كل أداة رقمية لتكون تجسيداً لالتزام الدولة بالكرامة الإنسانية والإنصاف، مع ضمان سيادة القرار البشري والأخلاقي على القرار الآلي.

المدخل السابع:

الإدارة المالية والموازنة العامة الموجهة بالقيمة: تحقيق العدالة التوزيعية

من الكفاءة المالية إلى القيمة المالية

إذا كانت الإدارة المالية التقليدية تركز على كفاءة الإنفاق وتقليل التكلفة، فإن الدولة الإدارية القيمية تنظر إلى الموازنة العامة للدولة كوثيقة أخلاقية تعكس الأولويات القيمية للدولة.

إن الموازنة العامة تمثل أكبر أداة "توزيعية" تمتلكها الدولة؛ لذا، يجب أن تُحاكم ليس فقط بناءً على مدى تحقيقها للاستقرار المالي، بل بناءً على مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف التوزيعي. هذا المدخل يوضح كيفية تحويل عملية الموازنة العامة للدولة من عملية تقنية إلى عملية قيمية جوهرية.

سيتناول هذا المدخل الأقسام التالية:

القسم الأول: نقد الكفاءة الاقتصادية المجردة وعمى القيمة:

أ/ **قصور الموازنة التقليدية:**

تعتمد نماذج الموازنة التقليدية (مثل موازنة البنود أو البرامج) على مؤشرات نقدية بحتة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية "تقتل القيمة" (Value – Killing Decisions). مثال: تفضيل بناء مستشفى مركزي ضخم في العاصمة (كفاءة) على إنشاء عيادات بسيطة في المناطق النائية (إنصاف).

ب / إطار التفكير القيمي المالي :

يجب أن تتضمن عملية اتخاذ القرار المالي خطوة إلزامية لتقييم **الأثر التوزيعي** (Distributive Impact) للإنفاق، لضمان أن تخصيص الموارد يقلل من التفاوتات المجتمعية ويحقق مفهوم العدالة الشاملة .

القسم الثاني : آليات الموازنة العامة الموجهة بالقيمة (Value – Driven Budgeting – VDB)

تتمثل في :

أ / الموازنة الموجهة بالأثر القيمي (VIB) :

تخصيص الموارد ليس بناءً على التكلفة التاريخية أو المدخلات، بل بناءً على الأثر القيمي المتوقع والمقاس (مثال : يتم تمويل برنامج صحي بناءً على مدى تحقيقه لمؤشر "تقليل الفوارق الصحية" بين الفئات، وليس فقط عدد الأدوية الموزعة) .

ب / الشفافية في الإنفاق القيمي :

نشر الموازنة العامة بطريقة تسمح للمواطنين بفهم كيف تترجم أموالهم إلى قيم (مثال : تخصيص X% من الموازنة لتعزيز الإنصاف الاجتماعي) .

ج / المرونة المالية الموجهة :

السماح للوحدات الإدارية القريبة من المواطنين بمرونة أكبر في الصرف من بنود الموازنة (Discretionary Funds) لتمكينهم من اتخاذ قرارات سريعة

لخدمة الاحتياجات القيمية الطارئة.

القسم الثالث: التدقيق المالي – القيمي المشترك والشفافية:

يتمثل في:

أ / **التدقيق المالي – القيمي المشترك (Joint Audit):**

إنشاء وحدات تدقيق تجمع بين الخبرة المالية والمراجعة الأخلاقية، لضمان أن الإنفاق لم يكن كفؤًا وقانونيًا فحسب، بل كان أيضًا منصفًا ومتسقًا مع القيم العليا للدولة.

ب / **المساءلة المالية القيمية:**

ربط مساءلة المديرين والمدققين الماليين ليس فقط بالالتزام بالقواعد المالية، بل أيضًا بنتائج الأداء القيمي (VPMs) التي حققها إنفاقهم.

ج / **مؤشر الإنفاق القيمي:**

تطوير مؤشرات تقيس نسبة الإنفاق الموجهة فعليًا نحو الفئات الأقل حظًا أو نحو تحقيق الأهداف القيمية طويلة الأمد (مثل الاستدامة ومكافحة الفقر).

القسم الرابع: التمويل القائم على الأثر الاجتماعي والبيئي:

يتمثل في:

أ / **أدوات التمويل الأخلاقي:**

استخدام أدوات مالية مبتكرة (مثل السندات الخضراء والسندات الاجتماعية) لتمويل المشاريع التي تخدم بشكل مباشر قيم الاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية، مما يضمن أن رأس المال الحكومي يولد قيمة مزدوجة.

ب / **تقييم التكلفة القيمية (Value Costing) :**

إدخال مفهوم تقييم التكلفة القيمية للمشاريع (مثل : تكلفة التلوث، تكلفة التمييز، تكلفة إهدار الوقت الإنساني) ضمن معايير الجدوى الاقتصادية للمشاريع العامة، وعدم الاكتفاء بالتكلفة النقدية المباشرة .

ج / **الشراكة المالية القيمية مع القطاع الخاص :**

وضع حوافز وتدابير إشرافية (مثل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص) تُلزم القطاع الخاص بتحقيق مؤشرات أداء قيمية محددة (كالإنصاف في التوظيف، الأثر البيئي الإيجابي) مقابل الحصول على العقود الحكومية .

القسم الخامس : إدارة العائدات والضرائب من منظور العدالة :

يتم ذلك من خلال :

أ / **العدالة الضريبية (Tax Justice) :**

تصميم النظام الضريبي ليكون أداة فعالة لتحقيق العدالة التوزيعية، وضمان أن الأعباء الضريبية لا تقع بشكل غير متناسب على الفئات الأقل دخلاً، ومكافحة التهرب الضريبي باعتباره خرقًا للقيمة المشتركة .

ب / **شفافية الإعفاءات والمحفزات :**

إخضاع الإعفاءات والمحفزات الضريبية التي تُمنح للشركات لتقييم أثر قيمي صارم، للتأكد من أنها تخدم أهدافًا قيمية عليا (مثل خلق فرص عمل في المناطق المحرومة) بدلاً من خدمة مصالح ضيقة .

ج / **الاستثمار في البنية التحتية القيمية :**

توجيه العائدات الضريبية بشكل استراتيجي نحو الاستثمار في البنية التحتية "المولدة للقيمة" (Value – Generating Infrastructure) مثل التعليم والرعاية الصحية المتاحة للجميع، لضمان أن كل مواطن يحصل على نصيبه العادل من الموارد الوطنية.

القسم السادس: القيادة المالية كمحفز قيمي:

وفق المتطلبات التالية:

أ/ **دور وزير المالية والقادة الماليين كحراس قيميين:**

يجب أن يتحول دور وزير المالية و القادة الماليين في الدولة من مجرد إدارة مالية الدولة وإدارة حسابات الدولة ورقابتها إلى حراس للعدالة التوزيعية، بحيث يكون قرارهم المالي مبنياً على تقدير أخلاقي قبل أن يكون تقديراً حسابياً.

ب/ **تطوير الكفاءة الأخلاقية للموظف المالي:**

توفير برامج تدريب متخصصة لموظفي المالية والمحاسبة الحكوميين تركز على المعضلات الأخلاقية المتعلقة بتخصيص الموارد، وكيفية ترجيح القيم (مثال: متى نضحي بكفاءة الإنفاق لصالح الشمول والوصول).

ج/ **الموازنة المفتوحة والمساءلة المدنية:**

تبني مبادرات "الموازنة المفتوحة" (Open Budget) حيث يتم تزويد المجتمع المدني ومنظمات الشفافية بأدوات رقمية سهلة الاستخدام لمراقبة الإنفاق الحكومي وتقييم مدى تحقيقه للأهداف القيمية المعلنة.

أخيراً : إن الموازنة العامة في الدولة الإدارية القيمية تتجاوز كونها أداة حسابية؛ إنها وثيقة أخلاقية تعكس التزام الدولة بتحقيق العدالة التوزيعية والإنصاف الاجتماعي. فمن خلال تطبيق آليات الموازنة الموجهة بالقيمة، واعتماد التدقيق المالي – القيمي المشترك، يمكن ضمان أن كل دينار أو جنيه أو درهم يُنفق يخدم غاية إنسانية عليا. إن تحويل الكفاءة المالية إلى قيمة هو جوهر بناء الثقة بين المواطن والدولة في المجال الاقتصادي.

المدخل الثامن:

سيادة القانون وتحدي العدالة القيمية: دور القضاء والإدارة القانونية

من "قانون القاعدة" إلى "قانون القيمة"

تُعد سيادة القانون أحد الأعمدة الأساسية للدولة الحديثة. لكن في الدولة الإدارية القيمية، يجب أن تتجاوز سيادة القانون مفهومها الشكلي الضيق (الالتزام الحرفي بالقاعدة) لتصل إلى مفهومها الجوهري (الالتزام بتحقيق العدالة الإنسانية والإنصاف). هذا المدخل يبحث في التحديات التي يواجهها النظام القانوني والقضائي عند محاولة دمج القيمة في صميم القرار الإداري، وكيف يمكن أن يصبح القانون "ممكِّنًا" للتقدير الرحيم بدلاً من أن يكون "قيدًا" على العدالة.

ستتناول هذه الوجهة الأقسام التالية:

القسم الأول: تحول سيادة القانون: من الشكلي إلى الجوهري القيمي:

وفق المتطلبات التالية:

أ/ النزعة القانونية الشكلية (Legal Formalism):

نقد النزعة التي تكتفي بالتحقق من صحة الإجراء القانوني دون النظر إلى عدالته أو إنصافه في النتيجة.

ب/ تشريع المرونة والتقدير:

صياغة القوانين الإدارية بطريقة تمنح الموظف العام هامشًا إجرائيًا للتقدير (Discretion) في الحالات الإنسانية، مع إلزام الموظف بتوثيق الأساس القيمي لقراره.

ج/ مراجعة القواعد القاتلة للقيمة:

إنشاء لجان تشريعية (مرتبطة بمكتب القيمة والنزاهة) مهمتها مراجعة القوانين واللوائح الإدارية القديمة التي أصبحت مصدر جمود أو ظلم قيمي (القواعد البيروقراطية غير المنصفة).

القسم الثاني: الرقابة القضائية على القرار الإداري القيمي:

وفق ما يلي:

أ/ تحدي الرقابة القضائية:

كيف يراقب القضاء قرارًا إداريًا لم يتخذ بناءً على قاعدة صارمة، بل بناءً على ترجيح قيمي (التقدير الإداري الرحيم)؟

ب/ معيار "الترجيح القيمي المعقول":

يجب على القضاء الإداري أن يتبنى معيارًا يراقب عملية التقدير القيمي للموظف: هل كان الترجيح بين القيم (مثال: الكفاءة مقابل الإنصاف) معقولاً، وهل تم توثيق الأساس القيمي بوضوح؟

ج/ الحق في المراجعة القيمية:

إقرار حق المواطن في الطعن بقرار إداري لمجرد أنه يرى فيه مساسًا بكرامته أو إنصافه، حتى لو كان القرار سليمًا من الناحية الإجرائية الشكلية.

القسم الثالث: تأهيل الكادر القانوني والقضائي على "فقه القيمة":

وفق ما يلي:

أ/ فقه القيمة (Value Jurisprudence):

تدريب القضاة والمستشارين القانونيين على فقه يركز على الغايات الأخلاقية للتشريع، والقدرة على ترجيح القيم الدستورية العليا عند النظر في المنازعات الإدارية.

ب/ التعليم القانوني المدمج:

إدماج "أخلاقيات الإدارة العامة" و"فلسفة العدالة التوزيعية" في المناهج الأساسية لكليات القانون والبرامج التدريبية القضائية.

ج/ دور الإدارة القانونية كحارس قيمة:

تحويل دور المستشار القانوني في الجهاز الإداري من مجرد التأكد من "صحة الإجراء" إلى التأكد من "سلامة الغاية القيمية" للقرار الإداري.

القسم الرابع: التشريع الإطاري والمرونة القانونية:

من خلال الأتي:

أ/ من التشريع التفصيلي إلى الإطارات القيمية:

صياغة قوانين تحدد الأهداف والمبادئ القيمية العامة، وترك التفاصيل الإجرائية للوائح التنفيذية التي يمكن تحديثها بمرونة وسرعة لتواكب التغيرات القيمية والتقنية.

ب/ قانون "التقدير الإنساني الموثق":

سن تشريعات تمنح الموظف سلطة قانونية صريحة للقيام بـ "تجاوزات مبررة قيمياً" للقاعدة، شريطة أن يقوم بتوثيق وتبرير قراره على أساس التزام قيمي أعلى.

ج / آلية "تحديد الصلاحية القيمية" للقوانين:

اعتماد مراجعات تشريعية دورية (كل ٥ سنوات مثلاً) لتقييم مدى بقاء القوانين واللوائح متسقة مع القيم المجتمعية المتطورة، وإلغاء أو تعديل القوانين التي أصبحت غير منصفة أو عائقًا أمام الكرامة الإنسانية.

القسم الخامس: حماية حقوق المواطن في الشفافية والمساءلة:

وفق ما يلي:

أ / الحق في الوصول إلى التفسير القيمي:

تكريس الحق القانوني للمواطن في الحصول على تفسير واضح ومبسط للأساس القيمي للقرارات التي تمس حقه، خاصة القرارات الخوارزمية التي تتخذها أنظمة الذكاء الاصطناعي.

ب / حماية المبلغين عن الفساد القيمي:

توفير حماية قانونية شاملة وفعالة للموظفين والمواطنين الذين يبلغون عن خروقات قيمية (كالتمييز، سوء استخدام السلطة، أو التحيز في التخصيص)، لتعزيز قيمة النزاهة الداخلية.

ج / دور ديوان المظالم / الأمين العام:

تعزيز السلطة القانونية والتمويلية لأجهزة ديوان المظالم لتشمل التحقيق في الشكاوى المتعلقة بـ "الظلم الإداري القيمي" (القرارات التي تفتقر للإنصاف أو الكرامة) وليس فقط الخروقات القانونية الشكلية.

القسم السادس: دور الإدارة القانونية كشريك استراتيجي في القيمة:

وفق ما يلي:

أ/ التحول من "الردع" إلى "التمكين القيمي":

يجب أن تعمل الإدارة القانونية داخل الجهات الحكومية كشريك استراتيجي يهدف إلى تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات عادلة وقيمة، بدلاً من التركيز فقط على منع المخالفة القانونية الشكلية.

ب/ إجراء تقييم الأثر القانوني – القيمي:

قبل اعتماد أي لائحة أو سياسة جديدة، يجب أن تقوم الإدارة القانونية بإجراء تقييم مزدوج يجمع بين فحص مدى قانونية الإجراء و مدى اتساقه مع القيم الجوهرية العليا.

ج/ التوثيق القانوني للتقدير الرحيم:

تطوير نماذج توثيق قانونية موحدة تمكّن الموظف من تسجيل قراراته الاستثنائية القائمة على التقدير الإنساني، مما يحميه قانونيًا ويسهل المراجعة القضائية اللاحقة.

أخيراً: إن سيادة القانون في الدولة الإدارية القيمية تعني سيادة "العدالة الجوهرية" على "الشكلية القانونية". و يتطلب ذلك تشريعًا إطاريًا مرنًا يُمكّن الموظف من

استخدام التقدير الإنساني لخدمة الإنصاف، ورقابة قضائية تتجاوز النص الحرفي لتراقب منطقية الترجيح القيمي.

إن تأهيل الكادر القانوني على "فقه القيمة" هو الضمانة النهائية لكون القانون حارسًا للكرامة الإنسانية، وليس قيداً عليها.

المدخل التاسع:

الدولة الإدارية القيمية في السياق العالمي: تحديات العولمة والشرعية

القيمة الوطنية في عالم متشابك

توجد الدولة الإدارية القيمية في عالم محكوم بتنافس المصالح والمفاوضات الاقتصادية والجيوسياسية. إن التحدي هنا هو كيفية الحفاظ على الالتزام بالقيم الداخلية (كالنزاهة والشفافية وحقوق الإنسان) عند التفاعل مع أطراف دولية قد لا تشاطر نفس هذه القيم. هذا المدخل يحلل كيفية استخدام الدولة لنموذجها القيمي كأداة لبناء الشرعية الدولية والحماية من التحديات العابرة للحدود.

سيتناول هذا المدخل الأقسام التالية:

القسم الأول: صراع القيم في الحوكمة العالمية:

وذلك وفق مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ **العولمة وتشتيت المسؤولية القيمية:**

العولمة تخلق سلاسل قيمة عالمية، مما يشتت المسؤولية الأخلاقية عن الأثر النهائي (مثال: استيراد منتجات أنتجت في ظروف عمل غير منصفة). يجب على الدولة القيمية أن تطبق "الرقابة القيمية العابرة للحدود" على وارداتها واستثماراتها الخارجية.

ب/ **حماية النزاهة الوطنية:**

وضع آليات حماية صارمة للموظفين والمنظمات الوطنية من ضغوط الجماعات والمصالح الخارجية التي قد تسعى إلى إفساد القرار الإداري أو التحايل على القوانين القيمية.

ج / **دور الدولة في صياغة القواعد العالمية :**

المشاركة الفعالة في صياغة المعايير الدولية المتعلقة بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، والاستدامة، وحوكمة الشركات العابرة للحدود، لضمان أن القيم الوطنية يتم تمثيلها.

القسم الثاني : تحديات النزاهة في التعاون الدولي والمشاريع العابرة للحدود :

وذلك وفق مراعاة المتطلبات التالية :

أ / **المشاريع المشتركة والنزاهة :**

فرض معايير النزاهة ومكافحة الفساد على كافة الشركات والمؤسسات الأجنبية التي تتعامل مع الدولة الإدارية القيمية، وإلزامها بالامتثال لمدونة السلوك القيمي الوطنية.

ب / **استخدام المساعدات الخارجية كأداة قيمة :**

توجيه المساعدات التنموية والاقتصادية التي تقدمها الدولة نحو المشاريع التي تحقق أقصى عائد قيمي (كالتعليم، الصحة، تمكين الفئات الضعيفة)، وليس فقط الأهداف السياسية أو التجارية.

ج / **الشفافية في العقود الدولية :**

إنشاء سجلات عامة ومفصلة للعقود والاتفاقيات الدولية الكبرى، مع إبراز كيفية

معالجة هذه الاتفاقيات لقضايا العمالة، البيئة، والخصوصية، لتعزيز المساءلة المشتركة.

القسم الثالث: القوة الناعمة للدولة القيمية: تصدير النموذج وبناء الشرعية العالمية:

وذلك وفق مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ **الشرعية الإدارية العالمية:**

إن صياغة النموذج المتكامل للدولة الإدارية القيمية، بتركيزه على العدالة الخوارزمية والنزاهة والكرامة، يشكل أساسًا لشرعية الدولة في نظر المجتمع الدولي، متجاوزاً بذلك الخلافات السياسية البحتة.

ب/ **التزام الكرامة كمعيار عالمي:**

تبني مبادرات دولية لتعزيز مفهوم "الكرامة الإنسانية في الإدارة العامة" كقيمة عالمية مشتركة، وإظهار أن الكفاءة الإدارية لا تتعارض مع الإنسانية.

ج/ **القيادة الأخلاقية العالمية:**

تحويل الدولة الإدارية القيمية إلى مرجع عالمي في قضايا الحوكمة، وتقديم الدعم والخبرة للدول الأخرى التي تسعى لدمج القيمة في أنظمتها الإدارية.

القسم الرابع: حماية القيمة الوطنية في التكنولوجيا العابرة للحدود:

وذلك وفق مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ **السيادة الرقمية والقيم الوطنية:**

وضع إطار قانوني وتقني لحماية البيانات الوطنية وتحديد شروط نقلها وتخزينها من قبل الشركات التكنولوجية الدولية العملاقة، لضمان أن القيم المتعلقة بالخصوصية والأمن لا تُنتهك في الفضاء السيبراني .

ب/ **مواجهة "التحيز الخوارزمي العالمي" :**

اتخاذ إجراءات استباقية لضمان أن منصات الذكاء الاصطناعي العالمية المستخدمة محلياً لا تحمل تحيزات ثقافية أو اجتماعية تتعارض مع قيم الإنصاف الوطني .

ج/ **الاستثمار في التكنولوجيا القيمية الوطنية :**

دعم الأبحاث والشركات الوطنية لتطوير تقنيات وبرمجيات تعكس بوضوح القيم المحلية وتخضع لرقابة قيمية وطنية، لتقليل الاعتماد على النظم التكنولوجية ذات الأجندة القيمية المختلفة .

القسم الخامس : دور الدبلوماسية القيمية في الأزمات الإنسانية :

وذلك وفق مراعاة المتطلبات التالية :

أ/ **التدخل القيمي في مناطق النزاع :**

استخدام الدبلوماسية والقوة الاقتصادية للدولة لدعم جهود الإغاثة والإنصاف في مناطق النزاع والأزمات، بالتركيز على إيصال المساعدات دون تمييز وبأقصى قدر من الكرامة .

ب/ **التزام الشفافية في الإغاثة :**

توظيف التكنولوجيا (مثل سلسلة الكتل – Blockchain) لضمان الشفافية المطلقة في إدارة أموال الإغاثة والتبرعات الدولية، مما يعزز الثقة في النزاهة الدولية

للدولة.

ج/ **نقل الخبرة الإدارية القيمية:**

تقديم الخبرة والمساعدة الفنية للدول المتأثرة بالأزمات في إعادة بناء مؤسساتها العامة على أساس مبادئ القيمة والنزاهة، للمساهمة في تحقيق استدامة السلام.

القسم السادس: استراتيجية الصمود القيمي ضد الضغوط الخارجية:

وذلك وفق مراعاة المتطلبات التالية:

أ/**استراتيجية "مناعة القيمة" :**

تطوير استراتيجية وطنية لبناء "مناعة القيم" داخل الجهاز الإداري والمجتمع ضد محاولات التأثير الأجنبي غير الأخلاقي (مثل محاولات الفساد العابرة للحدود أو حملات التضليل الموجهة).

ب/ **إدارة المخاطر القيمية الخارجية:**

إدماج تقييم المخاطر القيمية في جميع القرارات المتعلقة بالشراكات الخارجية والاستثمار، وتحديد "خطوط حمراء قيمية" لا يمكن تجاوزها حتى في حالة المكاسب الاقتصادية الكبيرة.

ج/ **التحالفات القيمية العابرة للأيديولوجيا:**

السعي لبناء تحالفات دولية ثنائية ومتعددة الأطراف مع الدول التي تشترك في الالتزام بالقيم الأساسية المشتركة (كالنزاهة، الشفافية، حقوق الإنسان)، بغض النظر عن اختلافات الأنظمة السياسية، لتعزيز الدفاع المشترك عن هذه القيم.

أخيراً: إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة تواجه العولمة بنموذجها الأخلاقي كقوة ناعمة للشرعية الدولية.

إن الحفاظ على القيم الوطنية يتطلب استراتيجية "مناعة قيمية" تحمي النزاهة في التعاون العابر للحدود، وتوجيه الدبلوماسية نحو دعم القضايا الإنسانية والعدالة العالمية.

باستخدام التكنولوجيا لحماية السيادة الرقمية وتصدير نموذج الحوكمة القيمي، يمكن للدولة أن تحقق الصمود والقيادة الأخلاقية في عالم متشابك.

المدخل العاشر:

النموذج المفاهيمي المتكامل للدولة الإدارية القيمية الحديثة وآليات استدامته

تجميع الخيوط نحو نموذج متكامل

لقد تناولت المداخل السابقة العناصر الضرورية لبناء الدولة الإدارية القيمية: ذلك الإطار الفلسفي المفاهيمي الذي يُعلي من شأن الكرامة الإنسانية والعدالة؛ والآليات المختلطة مفاهيميا وعمليا مثل: " التأطير المفاهيمي لبنية الدولة الإدارية والتنظيمية ومفهومها ككيان قيمي "، و"عقد الخدمة القيمي" و"تقييم الأثر القيمي"؛ الهياكل التنظيمية المرنة التي تتجاوز جمود البيروقراطية؛ استثمار رأس المال البشري كـ "سفير قيمة"؛ وتوجيه التكنولوجيا لخدمة الإنصاف والشفافية.

وفي هذا المدخل الختامي للفصل الأول، يتم تجميع هذه العناصر المتباينة في "نموذج مفاهيمي متكامل" (Integrated Conceptual Model) يقدم رؤية شمولية للحكم والإدارة، مع التركيز على أهمية استدامة هذا النموذج وصموده في وجه التحديات الداخلية والخارجية.

سيتناول هذا المدخل خمسة أقسام أساسية كما يلي:

- النموذج المفاهيمي المتكامل للدولة الإدارية القيمية: هيكلية القيم.
- الدورات التشغيلية لضمان التطبيق المستمر للقيم.
- آليات استدامة النموذج وصيانة الالتزام القيمي.

- تحديات الصمود القيمي والتفاعل مع البيئة الخارجية
- التحول من دولة الكفاءة إلى دولة القيمة .

القسم الأول : النموذج المفاهيمي المتكامل للدولة الإدارية القيمية : هيكلية القيم :

يمكن تصور النموذج المفاهيمي المتكامل للدولة الإدارية القيمية المنشود سواده عمليا كهيكل هرمي ثلاثي الطبقات، حيث تعمل كل طبقة على دعم وتفعيل الطبقة التي تليها – كما يلي :

أ / الطبقة الأولى : الأساس الفلسفي والدستوري (The Foundation) :

تمثل هذه الطبقة الرؤية الفلسفية التي تُعتبر المرجعية العليا لجميع الأنشطة الإدارية . وهي الأساس غير القابل للمساومة – حيث تعبر هذه الطبقة عن الرؤية الفلسفية التي تُعتبر المرجعية العليا لجميع الأنشطة الإدارية، وهي الأساس القيمي غير القابل للمساومة الذي يمنح العمل الحكومي روحه الأخلاقية، وذلك من خلال :

- **القيم الجوهرية العليا** : الكرامة الإنسانية، العدالة المطلقة (التي تشمل الإنصاف)، ومفهوم "الصالح العام الأخلاقي" (Ethical Public Good). هذه القيم تُترجم إلى مبادئ دستورية وقانونية عليا .
- **الشرعية القيمية** : الإقرار بأن شرعية الحكم لا تنبع فقط من الالتزام بالقانون (الشرعية القانونية)، بل من الالتزام المستمر بتجسيد هذه القيم العليا في الممارسة اليومية .
- **عقد الخدمة القيمي (VSC)** : الإطار التعاقدي غير المكتوب بين الدولة

والمواطن الذي يحدد الالتزامات الأخلاقية المتبادلة في سياق الخدمات.

ب / الطبقة الثانية: آليات الترجمة والقياس (The Operational Mechanism):

هذه الطبقة هي الجسر الذي ينقل القيم المجردة من الأساس إلى التطبيق العملي، وذلك وفق:

- **تقييم الأثر القيمي (Value Impact Assessment - VIA):** الآلية المنهجية التي تُفحص بموجبها كل سياسة جديدة لضمان اتساقها مع القيم العليا، وتحديد وتخفيف المخاطر الأخلاقية المحتملة قبل التنفيذ.
- **الميزانية الموجهة بالقيمة (Value - Driven Budgeting):** تخصيص الموارد بناءً على الأثر القيمي (العدالة التوزيعية والإنصاف) وليس فقط الكفاءة الاقتصادية.
- **مؤشرات قياس الأداء القيمي (Value Performance Metrics - VPMs):** تطوير مؤشرات لقياس النتائج القيمية للخدمات (مثل مؤشر التضمين الرقمي، مؤشر الرضا عن الكرامة، مؤشر الإنصاف المؤسسي).

ج / الطبقة الثالثة: التنفيذ والتمكين (The Delivery Structure):

تمثل هذه الطبقة الهياكل والأدوات التي تُنفذ بها الخدمات وتُعزز فيها القيمة في

التفاعل اليومي كما يلي:

- **الحوكمة المرنة (Agile Governance):**

تنظيم إداري شبكي ولا مركزي، يعتمد على فرق عمل عابرة للوظائف، مما يُمكّن الموظف في خط المواجهة من استخدام "التقدير الإداري الرحيم" لخدمة العدالة.

- **رأس المال البشري كسفير للقيم":**

موظفون يتم استقطابهم، تدريبهم، وتقييمهم بناءً على كفاءتهم الأخلاقية وقدرتهم على تجسيد القيم.

- **التكنولوجيا والأخلاق الخوارزمية:**

استخدام الذكاء الاصطناعي لتمكين الإنصاف (Algorithmic Justice) والشفافية (Decision Traceability)، وضمان السيادة البشرية على القرارات التي تمس الكرامة.

القسم الثاني: الدورات التشغيلية لضمان التطبيق المستمر للقيم:

لا يكفي بناء النموذج؛ يجب أن يعمل هذا النموذج وفق دورات مغلقة ومستمرة تضمن التغذية الراجعة والتحسين الدائم، وذلك وفق إقامة الدورات التالية:

أ/ دورة السياسة – القيمة (The Policy – Value Cycle):

تُمثل هذه الدورة العمود الفقري لصناعة القرار، حيث تضمن دمج المعايير الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل صياغة السياسات العامة، وذلك من خلال:

- **التشخيص القيمي:** تحديد المشكلة العامة من منظور قيمي (مثال: هل هي مشكلة كفاءة أم مشكلة إنصاف؟).

- **التصميم المسبق**: صياغة حلول متوافقة مع القيم الجوهرية.
- **تقييم الأثر القيمي (VIA)**: فحص السياسة المقترحة.
- **التنفيذ المرن**: تطبيق السياسة عبر هياكل مرنة تسمح بالتقدير الإنساني.
- **التقييم المستند إلى VPMs**: قياس الأثر الفعلي على القيم.
- **التغذية الراجعة والتحسين**: استخدام نتائج VPMs لتعديل السياسة أو آليات التنفيذ.

ب/ دورة الأداء والمساءلة (The Performance – Accountability Cycle):

هذه الدورة تضمن أن الأداء الفردي والمؤسسي يتوافق مع الالتزامات القيمية، كما تُمثل هذه الدورة العمود الفقري لصناعة القرار، حيث تضمن دمج المعايير الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل صياغة السياسات العامة، وذلك من خلال:

- **تحديد التوقعات القيمية**: دمج مؤشرات VPMs في الوصف الوظيفي لكل موظف.
- **الرصد الرقمي واللحظي**: استخدام المنصات الرقمية لجمع التغذية الراجعة من المواطنين ومراقبة مؤشرات الأداء القيمي في الوقت الفعلي.
- **التدريب التصحيحي الفوري**: توفير تدريب أو توجيه فوري للموظف أو الفريق عند ظهور انحراف قيمي.
- **المساءلة المنصفة**: تطبيق نظام مساءلة سريع وعادل يفرق بين الخطأ التقني

والخرق الأخلاقي المتعمد.

- **المكافأة القائمة على القيمة**: مكافأة الموظفين والقيادات على إنجازاتهم في تحقيق الإنصاف والنزاهة.

ج/ دورة التعلم المؤسسي الأخلاقي (The Ethical Learning Cycle):

تضمن هذه الدورة أن المنظمة تتعلم من تجاربها وتحدياتها، ولضمان نمو الدولة الإدارية وتطورها، تعمل هذه الدورة كمختبر داخلي للتعلم من التجارب السابقة وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير القيمي، عبر:

- **الإبلاغ الآمن (Whistleblowing)**:

تفعيل قنوات آمنة ومحمية للإبلاغ عن أي تعارض قيمي داخلي.

- **التدقيق الأخلاقي الداخلي**:

مراجعة دورية ومنتظمة للإجراءات الإدارية لتحديد "البؤر البيروقراطية" التي تخلق ظلمًا أو تعارضًا قيميًا.

- **سجل القرارات القيمية المرجعية**:

توثيق القرارات الصعبة التي تم فيها ترجيح قيمة على أخرى لإنشاء مرجعية للموظفين في المستقبل.

- **تعديل الهياكل والأنظمة**:

استخدام نتائج التدقيق لتعديل القواعد، الهياكل التنظيمية، أو الأنظمة الرقمية لتجنب تكرار الانحراف القيمي.

القسم الثالث: آليات استدامة النموذج وصيانة الالتزام القيمي:

إن أكبر تحدٍ يواجه هذا النموذج هو ضمان استمراريته في مواجهة التغيرات السياسية والضغط الاقتصادي. فالاستدامة تتطلب آليات مؤسسية وثقافية.

يجب في هذا المجال مراعاة المتطلبات التالية:

أ/ المؤسسية والحيادية: مكتب القيمة والنزاهة:

لتحويل القيم من شعارات نظرية إلى واقع ملموس، لا بد من إيجاد هيكل تنظيمي مستقل يضمن ديمومة المبادئ وحمايتها من التقلبات السياسية، وذلك عبر:

- مكتب القيمة والنزاهة المؤسسية (**Office of Value and Integrity**): يجب أن يكون كيانًا مستقلاً، يتمتع بسلطة واسعة للتدقيق في السياسات والقرارات من منظور قيمي، وليس فقط قانوني. يُمنح هذا المكتب سلطة تقديم تقارير مباشرة إلى أعلى مستويات السلطة التنفيذية والمجالس التشريعية.
- **الحيادية التامة**: يُشترط أن يكون هذا المكتب محميًا دستوريًا أو قانونيًا من التغييرات السياسية السريعة، لضمان استمرار المرجعية القيمية بغض النظر عن الحزب أو القيادة الحاكمة.

ب/ الشراكة المجتمعية والتمكين المدني:

لا تكتمل الدولة الإدارية القيمية إلا بوجود مجتمع حيوي يشارك في الرقابة والبناء، مما يستدعي خلق قنوات اتصال فاعلة لتمكين المواطن من أداء دوره الرقابي عبر:

- **المواطنة الإيجابية والمساءلة المشتركة**: يجب أن تتبنى الدولة ثقافة تعتبر المواطن شريكًا في عملية المساءلة. يتم إنشاء منصات مجتمعية تسمح للمواطنين بـ "تقييم الأثر القيمي" للسياسات بعد التنفيذ (Ex – Post Review).
- **التعليم القيمي المستمر**: دمج مفهوم الدولة الإدارية القيمية في المناهج التعليمية والتدريبية للمؤسسات العامة والخاصة، لترسيخ "ثقافة القيمة" في الوعي الوطني.
- **حق المواطن في التقدير الإنساني**: ضمان حق المواطن في طلب مراجعة قراره أمام لجنة قيمية عليا إذا شعر أن القرار، رغم كونه قانونيًا، كان غير منصف أو يمس بكرامته الإنسانية.

ج/ المرونة التشريعية ومقاومة الجمود:

يتطلب النموذج القيمي منظومة قانونية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات دون الإخلال بالثوابت الأخلاقية، وهو ما يتحقق من خلال:

- **التشريع الإطاري**: يجب أن تركز القوانين على وضع "إطارات قيمية" (Value Frameworks) واسعة، بدلاً من التفاصيل الإجرائية الدقيقة. هذا يمنح الموظف مساحة للتقدير الإنساني داخل حدود القيمة، ويحمي الهيكل من الجمود.

- **تحديد "تاريخ انتهاء الصلاحية القيمي"** : يجب أن تخضع القوانين والأنظمة الإدارية لمراجعة دورية لتحديد ما إذا كانت لا تزال تخدم "القيم المتغيرة للمجتمع" (مثال : قانون كان يهدف للكفاءة قد يصبح بعد عقد من الزمن عائقًا أمام الإنصاف).

القسم الرابع : تحديات الصمود القيمي والتفاعل مع البيئة الخارجية :

يتمثل في :

أ/ مواءمة القيمة عبر الأجهزة الحكومية (Inter – Agency Value Alignment) :

يتطلب نجاح النموذج القيمي ضمان وحدة التوجه بين كافة المؤسسات، لمنع تضارب التوجهات وضمان تكامل الأداء الحكومي، وذلك من خلال :

- **تحدي العزل القيمي** : إن أحد أكبر تهديدات النموذج المتكامل هو أن تعمل كل جهة حكومية وفق تفسيرها الخاص للقيم، مما يؤدي إلى صراعات وتناقضات قيمية بين الوزارات والهيئات (مثال : تفضيل وزارة الاقتصاد قيمة الكفاءة المطلقة، بينما تفضل وزارة الشؤون الاجتماعية قيمة الإنصاف الاجتماعي).
- **إطار عمل قيمي موحد (Unified Value Framework)** : إنشاء إطار مرجعي وطني للقيم يتم اعتماده من مجلس الوزراء أو أعلى سلطة، يُلزم جميع الجهات بالعمل ضمن مظلته. هذا الإطار يحدد أولويات القيم المشتركة (Shared Values) وكيفية ترجيحها في السياسات العابرة للقطاعات.
- **لجان التنسيق القيمي** : تشكيل لجان تنسيق دائمة وعابرة للوزارات (Cross

Ministerial –) مهمتها مراجعة السياسات المشتركة لضمان أن النتيجة النهائية تحقق أهدافًا قيمية متكاملة.

ب / صيانة القيمة في زمن الأزمات والضغوط الاقتصادية:

تمثل الأزمات والظروف الاستثنائية الاختبار الحقيقي لمدى عمق الالتزام الأخلاقي للدولة، مما يستوجب بناء حصانة قيمية لمواجهة الضغوط عبر المسارات التالية:

- **الأزمة كاختبار قيمي**: تُعد الأزمات (كالجوائح، الكوارث، أو الضغوط المالية الحادة) هي الاختبار الحقيقي للالتزام القيمي. غالبًا ما يتم التضحية بالشفافية أو الإنصاف أو الكرامة الإنسانية باسم "الضرورة" أو "السرعة".
- **بروتوكولات الأزمة القيمية (Value Crisis Protocols)**: يجب أن تضع الدولة مسبقًا بروتوكولات واضحة لإدارة الأزمات، تُلزم متخذي القرار بالحفاظ على الحد الأدنى من الالتزامات القيمية (مثل: ضمان الشفافية في توزيع الإمدادات، والحفاظ على كرامة المتضررين في مراكز الإيواء، وحق المواطن في المعلومة الصحيحة حتى في أصعب الظروف).
- **الحق في التقدير الرحيم أثناء الأزمة**: منح الموظفين في خط المواجهة خلال الأزمات صلاحيات تقديرية أوسع، مع توفير دعم قانوني لاحق لقراراتهم، لتمكينهم من اتخاذ قرارات سريعة تخدم الإنقاذ والعدالة الإنسانية.

ج / **التحدي العالمي: حماية القيم الوطنية في التفاعلات الدولية:**

يتطلب الحفاظ على الهوية الأخلاقية للدولة في ظل الانفتاح العالمي موازنة دقيقة بين المصالح الإستراتيجية والمبادئ الثابتة، وذلك عبر المسارات التالية:

- **صراع القيم الجيوسياسي**: تواجه الدولة الإدارية القيمية ضغطًا مستمرًا من الأنظمة العالمية التي تعلي من شأن المصالح الاقتصادية والسياسية البحتة على حساب القيم الأخلاقية.
- **النزاهة في التعاقدات الدولية**: تطبيق مبدأ تقييم الأثر القيمي (VIA) على الشراكات الاقتصادية، والمشاريع الكبرى، والتعاقدات الدفاعية، لضمان أن هذه التفاعلات لا تتعارض مع القيم الجوهرية للدولة (مثل: حقوق العمال، الاستدامة البيئية، مكافحة الفساد).
- **بناء الشرعية عبر القوة الناعمة القيمية**: استخدام النموذج المتكامل نفسه (العدالة الخوارزمية، الميزانية القيمية، كرامة الخدمة العامة) كقوة ناعمة لتصدير نموذج حكم يتميز بالنزاهة والمسؤولية الأخلاقية، مما يعزز موقع الدولة وقبولها الدولي.

د/ **التفاعل بين قيم الدولة وقيم المجتمع: دور الثقافة:**

لضمان ديمومة النموذج الإداري القيمي، لا بد من إيجاد حالة من التناغم والانسجام بين التوجهات الرسمية للدولة والموروث الثقافي والاجتماعي، من خلال:

- **الفجوة القيمية (Value Gap)**: قد تنشأ فجوة بين القيم التي تتبناها الدولة الإدارية (مثل: الشفافية الصارمة) والقيم التي يفضلها جزء من المجتمع (مثل: التكتم أو المحسوبية في بعض الأحيان).
- **الحوار والتكييف الثقافي**: يجب أن تتبنى الدولة منهجية حوار مفتوح

ومستمر مع مختلف مكونات المجتمع المدني لفهم كيفية "توطين" القيم الإدارية بطريقة تحترم الثقافة وتزيد من القبول الشعبي، دون التنازل عن الأساس الأخلاقي.

- **التعليم والتربية القيمية**: دمج الوعي بالمسؤولية الإدارية والخدمة العامة كقيم اجتماعية في المناهج التعليمية منذ المراحل المبكرة، لإنشاء جيل جديد يؤمن بأن الإدارة العامة هي خدمة أخلاقية قبل أن تكون وظيفة.

■ القسم الخامس: التحول من دولة الكفاءة إلى دولة القيمة:

إن بناء الدولة الإدارية القيمية ليس هدفًا في حد ذاته، بل هو وسيلة لإعادة بناء الثقة بين المواطن والدولة، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وضمان التوزيع العادل للرفاهية والفرص. لقد كشفت الأزمة البيروقراطية أن الكفاءة والسرعة، دون أساس قيمي صلب، يمكن أن تتحول إلى أدوات قمع إجرائي.

إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة هي الدولة التي تدرك أن:

- الكرامة أغلى من الكفاءة: يجب أن يحافظ كل إجراء على كرامة المواطن، حتى لو أدى ذلك إلى إبطاء العملية.
- الإنصاف أولاً: يجب أن تكون العدالة التوزيعية والإنصاف هي المرشح الأول في تخصيص الموارد والتكنولوجيا.
- الموظف شريك أخلاقي: يُعتبر الموظف العام حكمًا أخلاقيًا مُدرّبًا، وليس مجرد منفذ ميكانيكي للقواعد.

إن تبني هذا النموذج المفاهيمي المتكامل وإخضاعه للتطبيق يمثل تحولاً جوهريًا في فلسفة الحكم، فهو يضع الإنسان وقيمه في مركز العملية الإدارية، ليضمن أن

الـدولـة، فـي سـعيها لـتحقيق الـتنمية، لا تـفقد روحـها الإنـسانـية ومـرجـعيتها الأخلاقية. هذا هو الرهان الأكبر على مستقبل الإدارة العامة.

أخيراً.: يمثل هذا النموذج المفاهيمي المتكامل للدولة الإدارية القيمية الانتقال من "إدارة الأرقـام" إلـى "إدارة الـروح الإنـسانـية"، حـيث لا تُـقاس نـهضة الـدول بمجـرد سرعة معاملاتـها أو ضخامة نواتجها المحلية، بل بمدى صيانة كرامة أفرادها وتحقيق العدالة في تفاصيل حياتهم اليومية. إن استدامة هذا النموذج ليست ترفًا تنظيمياً، بـل هي ضرورة وجودية لضمان بقاء الدولة ككيان أخلاقي يحمي الإنسان قبل القانون، ويُعلي الإنصاف فوق الكفاءة المجردة؛ ليكون الإرث الحقيقي لهذه الدولة هـو بـناء مجتمع يثق في مؤسساتـه، ومؤسسات تجسد في كل قرار تتخذه نبض القيم الإنسانية الخالدة

خاتمة الفصل الأول:

تأسيساً على ما تقدم، نخلص إلى أن الانتقال من نموذج "الدولة الإدارية الصماء" إلى رحاب "الدولة القيمية الحديثة" ليس مجرد ترف فكري أو تحسين إجرائي، بل هو ضرورة وجودية تمليها أزمة المعنى في النظم البيروقراطية التقليدية. لقد كشف هذا الفصل، عبر مداخلة المتعددة، عن رؤية شمولية تعيد صياغة مفهوم الدولة ككيان أخلاقي نابض، يتجاوز في حركته حدود الهياكل الميكانيكية ليلتحم بـتطلعات المجتمع وقيمه الجوهريـة. فـمن خـلال تـتبع الجـذور الـفكريـة والـبنى التنظيمية، اتضح أن غاية التنظيم الإداري الحقيقية لا تكمن في كفاءة "التروس"

داخل الآلة، بل في قدرة هذه المنظومة على التحول إلى فضاء قيمي يُعلي من شأن الكرامة الإنسانية والعدالة الرحيمة.

إن هذا المسار الفلسفي الذي اختطه الفصل يؤكد أن العقد القيمي الجديد هو الضمانة الحقيقية لتحويل الإدارة العامة من سلطة جافة للخبراء إلى شراكة أخلاقية مسؤولة مع المواطن، حيث تغدو المرونة التنظيمية وسيلة لاستيعاب المتغيرات، ويتحول فيها الموظف من مؤدٍّ للمهام إلى سفير للقيم وصانع للقرار الأخلاقي. ولم تكن التكنولوجيا أو الأدوات المالية في هذا السياق إلا وسائل غائية وُظفت لخدمة الإنسان، مما يبرهن على أن "أنسنة الإدارة" هي المظلة الكبرى التي تنضوي تحتها كافة الأدوات التقنية والمحاسبية، لضمان ألا يطغى الحساب الرقمي على الحق الإنساني.

وفي الختام، يتبلور النموذج المفاهيمي المتكامل الذي طرحه الفصل كإطار مرجعي يستشرف مستقبل الدولة حيال تطبيقاتها الإدارية في ظل تحديات العولمة والتحولات المتسارعة، مؤكداً أن سيادة القانون الحقيقية هي تلك التي تنفذ إلى جوهر العدالة لا التي تقف عند حرفية النصوص. إن هذه المداخل، في ترابطها وتسلسلها، تشكل الأساس النظري المتين الذي ينقلنا من ضيق "جفاف النظم" إلى سعة "المنظومة القيمية"، لتصبح الدولة الإدارية الحديثة مشروعًا إنسانيًا مستدامًا، لا يكتفي بإدارة الشأن العام، بل يجسد ضمير الأمة ويصون هويتها في عالم دائم التغير، ممهداً بذلك الطريق نحو رؤية تطبيقية عملية تترجم هذه القيم إلى واقع معاش يلمسه الإنسان في تفاصيل حياته اليومية.

الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي للدولة الإدارية القيمية الحديثة

تمهيد:

الإطار التطبيقي للدولة الإدارية القيمية الحديثة: من البيروقراطية إلى البوصلة الأخلاقية

لم تعد الإدارة العامة في العصر الحديث مجرد آلة تنظيمية صامتة، تُعنى بتطبيق القوانين والإجراءات الجافة فحسب. بل تحوّلت إلى كيان حي، يتنفس القيم ويجسد الأخلاق، وهو ما يمثل جوهر "الدولة الإدارية القيمية الحديثة". إن هذا التحول ليس مجرد إضافة تحسينات شكلية، بل هو إعادة هيكلة عميقة لفلسفة الحكم والإدارة، من التركيز على الكفاءة التقنية (الشكل) إلى دمجها مع الالتزام الأخلاقي (المعنى والروح).

يهدف هذا الفصل، "الإطار التطبيقي للدولة الإدارية القيمية الحديثة"، إلى تقديم تحليل معمق وموجه للممارسات التي تترجم هذه الرؤية القيمية إلى واقع عملي ملموس. إنه يمثل خريطة طريق لكيفية بناء جهاز إداري تكون فيه السلطة مسؤولية أخلاقية لا امتيازاً، وتصبح فيه الإدارة فناً في ممارسة القيم.

يتناول الفصل عشرة مداخل تطبيقية متكاملة، تتسلسل منطقيًا من الأساس الفلسفي والقيمي إلى الأداة التنفيذية الحديثة وآليات الاستدامة وذلك وفق:

- السلطة والإدارة بين الشكل والمعنى: يفكك العلاقة الجدلية بين القوة التنفيذية والمسؤولية الأخلاقية، مؤكداً أن كل قرار إداري يحمل رسالة ضمنية عن قيم الدولة.
- الروح الإدارية للدولة بين القيم والتنظيم: يسلط الضوء على ضرورة دمج القيم ضمن الهياكل التنظيمية لتتحول الإدارة إلى ممارسة حيّة للمعنى.
- التنظيم الإداري بين الهندسة المؤسسية والبعد القيمي: يقدم التنظيم بوصفه أداة لترجمة القيم، ودمج الكفاءة الهندسية بالروح الأخلاقية.
- الأخلاق والقيم في ممارسة الإدارة العامة: يضع الأخلاق في قلب الخدمة العامة، ويوضح كيف تصبح النزاهة والمساءلة محركات يومية للقرار.
- التكنولوجيا والتحول الرقمي في الدولة الإدارية القيمية الحديثة: يعالج كيفية استخدام التكنولوجيا والرقمنة لتعزيز القيم، والشفافية، والمشاركة المجتمعية.
- صنع القرار السياسي والإداري في الدولة الإدارية القيمية الحديثة: يركز على أن القرار ليس اختياراً تقنياً، بل هو عملية مركبة وفلسفية توازن بين الكفاءة والعدالة والقيمة (القرار القيمي).
- القيادة والمسؤولية في الدولة الإدارية القيمية الحديثة: يستعرض القيادة بوصفها ممارسة أخلاقية، وكيف تتحول المسؤولية إلى التزام فردي وجماعي بالصالح العام.
- الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر في الدولة الإدارية القيمية الحديثة: يحدد الثقافة والتعليم المستمر بوصفهما ركيزتي الاستدامة، لضمان تحديث المعرفة مع الحفاظ على المرجعية القيمية.

- آليّة الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة: يقدم الحوكمة كمنظومة قيمية (الحوكمة القيمية) تضمن المساءلة الأخلاقية، وتضبط الأداء نحو الغايات العليا.
- رؤية الدولة الإدارية القيمية المستقبلية واستدامة قيمها: يختتم الفصل بتقديم رؤية استشرافية لاستدامة النموذج القيمي لأغراض التطبيق، والجمع بين المرونة والابتكار والالتزام الأخلاقي لمواجهة التحديات المستقبلية.

إن هذه المداخل العشرة تمثل سياقًا تطبيقيًا متكاملاً، يهدف إلى إرساء مفهوم أن الإدارة الفعالة في القرن الحادي والعشرين هي إدارة قيمية بامتياز. فالدولة التي تنجح في هذا الدمج هي وحدها القادرة على بناء ثقة مجتمعية مستدامة، وتحقيق استدامة تنموية حقيقية، وضمان أن يكون كل إجراء حكومي فعلاً يعكس ضمير الدولة ويخدم الصالح العام بعمق وصدق.

المدخل الأول:

السلطة والإدارة بين الشكل والمعنى

إن السلطة والإدارة في الدولة الإدارية القيمية ليست مجرد أدوات لتنظيم المجتمع، بل انعكاس لوعي الدولة وأخلاقياتها. فكل قرار إداري أو سياسي يحمل رسالة ضمنية عن القيم التي تؤمن بها الدولة، عن العدالة، النزاهة، الصالح العام، ورؤية المجتمع للخير.

إذا نظرنا إلى الدولة التقليدية، نجد أن السلطة غالبًا ما تُفهم بوصفها قوة تنفيذية، والإدارة كآلية تنفيذية بحتة. أما الدولة القيمية، فتنظر إلى السلطة كمسؤولية أخلاقية، والإدارة كفن ممارسة القيم، بحيث يصبح كل قرار ليس مجرد إجراء، بل فعل يعكس روح الدولة ومبادئها العليا.

تناقش هذه الوجهة طبيعة العلاقة بين السلطة والإدارة في ضؤ الشكل والمعنى (الظاهر والباطن) – وذلك من خلال تناول الأقسام التالية:

القسم الأول: السلطة بوصفها مسؤولية أخلاقية:

إن السلطة ليست امتلاكًا، بل واجب أخلاقي تجاه المجتمع، حيث تمتلك الدولة أدوات القوة، ولكن الاستخدام الأمثل لهذه القوة يعتمد على القيم من خلال مايلي:

– تحقيق العدالة: السلطة يجب أن تحمي حقوق الجميع، دون تحيز أو تمييز.

– توجيه القرارات نحو الصالح العام: أي ممارسة للسلطة ينبغي أن تعكس مصالح

المجتمع العليا، وليس المصالح الفردية أو الضيقة.

- المساءلة والشفافية: المسؤولية الأخلاقية تتطلب أن تكون القرارات واضحة، وأن يُحاسب القائد على اختياراته.

مثال عملي:

عندما يقرر الوزير تخصيص موازنة الصحة العامة، يجب أن يعكس القرار العدالة بين المناطق، ويوفر الرعاية للمحتاجين، حتى لو كان ذلك على حساب مصالح ضيقة لبعض الجهات المؤثرة. هنا، السلطة ليست مجرد أداة، بل ممارسة للقيم الأخلاقية.

القسم الثاني: الإدارة كفن وخلق:

الإدارة ليست مجرد تنظيم للموارد أو توزيع للمهام، بل هي فن خلق التوازن بين الهدف والوسيلة وفق ما يلي:

- كل إجراء إداري يجب أن يترجم القيم والمبادئ العليا إلى فعل ملموس.

- الموظف الإداري هو حامل رسالة الدولة، وينقل إرادتها الأخلاقية في كل تعامل، من أصغر قرار إلى أكبر سياسة.

- الإدارة القيمية هي التي تدمج ما بين الكفاءة والعدالة، وما بين السرعة والدقة، وما بين المرونة والالتزام بالقوانين.

أمثلة عملية:

- مكتب تسجيل الشركات الذي يطبق معايير واضحة وعادلة يمنح فرصًا متساوية

لجميع المستثمرين.

– إدارة المرور التي توازن بين ضبط النظام وتوفير

– التسهيلات الحكومية للإجراءات للمواطنين تعكس عامة دمج القانون بالقيم الإنسانية.

القسم الثالث: العلاقة بين القواعد والقيم:

كل قاعدة إدارية أو قانونية تحمل اختياراً مسبقًا للقيم مثل:

– الكفاءة مقابل العدالة: هل نعطي الأولوية للسرعة أم للتوزيع العادل؟

– المرونة مقابل الالتزام: هل نسمح بالاستثناءات أم نطبق القوانين بحزم؟

– الشفافية مقابل السرية: متى يكون الإفصاح واجبًا ومتى يكون الحفاظ على السرية ضروريًا؟

السلطة الإدارية القيمية تتطلب أن تُتخذ هذه القرارات وفق وعي كامل، بحيث يكون القرار نابعًا من القيم وليس مجرد إجراء تقني.

القسم الرابع: الإدارة والاختيار الأخلاقي في الممارسة اليومية:

الإدارة اليومية ليست مجرد تنفيذ للخطط، بل ممارسة مستمرة للاختيار الأخلاقي.

فالمدير الذي يختار الموظف الأنسب بناءً على الكفاءة والجدارة يعكس العدالة.

كما أن تخصيص الموارد بطريقة تعالج أكبر الحاجات أولاً يعكس المسؤولية تجاه الصالح العام.

وتطوير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز القيم الأخلاقية يعكس حرص الدولة على غرس الروح الإدارية الصحيحة.

مثال عملي:

في إدارة التعليم، اختيار المدارس التي تحتاج إلى دعم أولاً بناءً على الفجوة التعليمية يعكس مبدأ العدالة والمساواة.

القسم الخامس: السلطة والإدارة كحقل تفاعلي:

في الدولة الإدارية القيمية، السلطة والإدارة ليسا منفصلين، بل حقل متداخل من القوة والقيم، و القرار والمعنى كما يلي:

– الإدارة تنفذ القرارات، لكنها أيضًا تشارك في صياغتها بناءً على خبرتها وقيمها.

– السلطة توجه، لكن الإدارة توازن بين الغايات والقيم أثناء التنفيذ.

– المواطن يرى الدولة ليست مجرد آلة تنفيذ، بل كيان حي يشارك في صقل الواقع الاجتماعي.

أمثلة عملية:

– اللجان المحلية التي تدمج بين السياسات الحكومية واحتياجات المواطنين تعكس هذا التفاعل.

– إدارات الصحة والتعليم التي تستخدم بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات عادلة وفعالة.

القسم السادس: الرؤية التطبيقية لنموذج السلطة والإدارة بين الشكل والمعنى:

وذلك من خلال تطبيق المسارات التالية:

١ . مسار "أنسنة السلطة" (من القوة إلى الخدمة) :

تتحول السلطة من أداة "سيادة" إلى أداة "رعاية" من خلال :

- البروتوكولات الأخلاقية للقرار : إلزام القادة بتقديم "مذكرة مبررات قيمية" مع كل قرار استراتيجي، توضح كيف يخدم هذا القرار الصالح العام ويحقق العدالة .

٢ . مسار "الإدارة بالقيم" (من الإجراء إلى الرسالة) :

تتجاوز الإدارة كونها "آلة" لتصبح "روحًا" من خلال :

- ميثاق الجدارة المهنية : تطبيق نظام توظيف يعتمد على "الأمانة والكفاءة" كمعيارين متلازمين .
- هندسة الإجراءات المرنة : تبسيط المعاملات احترامًا لوقت المواطن، مع ضمان المساواة في الفرص .

٣ . مسار "الموازنة الذكية" (بين النص والروح) :

معالجة التضاد بين القواعد والقيم عبر :

- سلطة التقدير الأخلاقي : منح المدير هامشًا للمرونة في الحالات الإنسانية بما لا يخالف جوهر القانون .
- الشفافية الاستباقية : جعل المعلومات متاحة للجمهور لتعزيز الثقة بين باطن الدولة وظاهرها .

٤ . مسار "الممارسة الأخلاقية اليومية" (من الخطط إلى السلوك) :

تفعيل الاختيار الأخلاقي في التفاصيل الصغيرة :

- عدالة التوزيع الميداني: توجيه الموارد (كالمدارس أو المستشفيات) بناءً على "خارطة الاحتياج الفعلي" وليس النفوذ أو القرب الجغرافي.
- الاستثمار في الإنسان: برامج تدريبية تحول الموظف من "منفذ أوامر" إلى "حارس قيم".

٥. مسار "التفاعل الحي" (التداخل بين السلطة والإدارة):

وهو المسار الذي يدمج القوة التنفيذية بالخبرة الميدانية وذلك وفق:

- صناعة القرار التشاركي: بدلاً من صدور القرارات من الأعلى للأسفل فقط، تُنشأ "مجالس تفاعلية" تضم المخططين (السلطة) والمنفذين (الإدارة)، لضمان أن القرار السياسي يراعي الواقع العملي والقيم الأخلاقية أثناء التطبيق.
- وحدات قياس الأثر القيمي: إطلاق نظام تقييم يراقب كيف يدرك المواطن (المستفيد) نزاهة وعدالة الإجراءات، مما يجعل الدولة كيانًا حيًا يتطور بناءً على التفاعل مع المجتمع.

النتيجة النهائية لهذه الرؤية التطبيقية:

عندما تلتقي المسؤولية الأخلاقية (السلطة) مع الفن والخلق (الإدارة)، يزول الحاجز بين "ما تقوله الدولة" و "ما يلمسه المواطن". فيصبح القانون ليس مجرد قيد، بل وسيلة لتحقيق الكرامة، وتصبح الإدارة هي الجسر الذي يَعبر عليه المعنى الأخلاقي ليصبح شكلاً ملموسًا في حياة الناس.

سادسًا: التحديات والحلول التطبيقية:

أ/ التحديات العملية

- مقاومة تحول الإدارة من نموذج تقني إلى نموذج قيم.
- صعوبة دمج القيم مع الإجراءات البيروقراطية التقليدية.
- التأكد من أن كل مسؤولية تتوافق مع الضمير الأخلاقي للدولة.

ب/ الحلول التطبيقية:

- برامج تدريبية للموظفين لتعزيز المسؤولية الأخلاقية والوعي بالقيم.
- تطوير أنظمة تنظيمية مرنة وشفافة.
- استخدام التكنولوجيا لدعم العدالة والكفاءة، وليس مجرد تسهيل الإجراءات.

خلاصة:

- السلطة والإدارة ليست أدوات تقنية فقط، بل ممارسة للقيم والمسؤولية.
- الإدارة هي فن خلق التوازن بين الشكل والمعنى، الإجراء والمبدأ، القانون والمجتمع.
- كل قرار إداري يعكس ضمير الدولة وروحها الأخلاقية، ويحوّل القوة التنفيذية إلى ممارسة تعزز العدالة والكفاءة والصالح العام.

أخيرا: إن السلطة والإدارة في الدولة الإدارية القيمية ليست مجرد أدوات تنظيمية، بل ممارسة للقيم والمسؤولية. كم أن الإدارة هي فن خلق التوازن بين الشكل والروح، وبين الإجراء والمعنى، وبين القانون والمجتمع. فكل قرار إداري يعكس ضمير الدولة وروحها، ويحول القوة التنفيذية إلى ممارسة أخلاقية تثمر العدالة والكفاءة والخدمة العامة.

المدخل الثاني:

الروح الإدارية للدولة بين القيم والتنظيم

إن المناحي القيمية الإدارية هي القلب النابض للدولة الإدارية القيمية الحديثة

فهي التي تحول الجهاز الإداري من مجرد آلة تنفيذية إلى كيان حي يترجم القيم المجتمعية إلى فعل يومي ملموس. فالإدارة القيمية ليست مجرد تنظيم للأعمال، بل إدارة للمعنى والقيم، وتوجيه للقرارات وفق الضمير الأخلاقي للدولة.

إن الدولة التي تركز على المناحي القيمية الإدارية تجعل من كل قسم، وكل موظف، وكل إجراء رسالة أخلاقية تعكس ثقافة المجتمع ومبادئه العليا.

تهتم هذا الوجهة بكيفية معالجة دمج القيم مع التنظيم، وكيفية جعل الإدارة ممارسة حيّة للمعنى، وأهمية التوازن بين البنية والقيم لتحقيق فعالية الدولة – وذلك وفق تناول الأقسام التالية :

القسم الأول: الدمج بين التنظيم والقيم:

التنظيم الإداري وحده لا يكفي، بل يحتاج إلى دمجه مع القيم الأخلاقية العليا.

فالإدارة القيمية تتطلب أن يكون كل هيكل وكل خطة وكل إجراء يعكس القيم الأساسية للمجتمع وفق الأتي:

– العدالة: توزيع الموارد والسياسات بشكل متوازن وعادل.

– الشفافية: وضوح الإجراءات والقرارات أمام المواطنين.

– المسؤولية: كل قرار يجب أن يكون موجّهًا نحو الصالح العام وليس المصلحة الفردية.

أمثلة عملية:

– إنشاء لجنة مستقلة لمراقبة توزيع الموارد لضمان العدالة والمساواة.

– برامج تقييم أداء الموظفين بناءً على النزاهة والكفاءة وليس فقط على النتائج الكمية.

– تقديم تقارير عامة توضح كيفية اتخاذ القرارات والسياسات لضمان الشفافية.

القسم الثاني: الإدارة كممارسة للمعنى (جوهر الأشياء):

الإدارة ليست مجرد تنفيذ للخطط والسياسات، بل تجسيد للمعنى الذي تحمله الدولة. فكل إجراء يحمل رسالة، وذلك وفق مايلي:

– القانون ليس مجرد نص، بل تعبير عن العدالة والمساواة.

– تخصيص الموارد ليس مجرد توزيع، بل ترجمة للقيم الأخلاقية.

– كل تفاعل مع المواطنين يعكس الضمير الأخلاقي للسلطة.

مثال عملي:

في إدارة التعليم، إذا تم تخصيص معلمين إضافيين لمناطق محرومة، فإن هذا القرار يعكس الالتزام بالعدالة والإنصاف، وليس مجرد تطبيق تقني للخطط.

القسم الثالث: التوازن بين البنية والقيم:

النجاح الإداري الحقيقي يتحقق عند توحيد:

– الهيكل التنظيمي الفعال: لتوزيع المهام وتحقيق التنسيق.

– القيم والمبادئ: لتوجيه كل نشاط نحو الصالح العام.

– المرونة: للتكيف مع التحديات والمتغيرات دون التخلي عن المبادئ.

أمثلة عملية:

– الإدارة التي تسمح باتخاذ قرارات محلية ضمن إطار موحد يحافظ على العدالة والكفاءة.

– نظم تقييم الأداء التي تراعي الأخلاق والسلوك الإنساني إلى جانب الكفاءة.

– آليات اتخاذ القرار التي تجمع بين البيانات الموضوعية والقيم المجتمعية.

القسم الرابع: أثر الروح الإدارية على فعالية الدولة:

القيم الإدارية تجعل الإدارة أكثر من مجرد أداء مهام، بل:

– تعزز الثقة بين المواطنين والدولة.

– تقلل من الفساد وسوء الأداء.

– تشجع على المشاركة المجتمعية في صياغة السياسات.

– تجعل القرارات مستدامة ومرنة في مواجهة التحديات.

أمثلة عملية:

– برامج المشاركة المجتمعية في تخطيط المشاريع العامة.

– إدارة الصحة التي توزع الموارد بناءً على احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً.

– الإدارة البيئية التي تأخذ في الاعتبار القيم الأخلاقية في وضع السياسات المستدامة.

القسم الخامس: الإدارة القيمية كأداة للتغيير الاجتماعي:

إن الإدارة القيمية ليست مجرد أداة للحفاظ على النظام، بل وسيلة لتغيير المجتمع نحو الأفضل وفق :

– تعزيز القيم مثل العدالة، النزاهة، والمساواة يخلق بيئة مجتمعية أكثر تماسكًا.

– الموظف الذي يمارس الإدارة بروح قيمية يصبح قدوة للمجتمع.

– القرارات التي تحمل معنى وقيمة تؤثر في السلوك الاجتماعي للمواطنين، وتشجع على الالتزام بالقوانين والمبادئ.

أمثلة عملية :

– برنامج تدريبي للموظفين يركز على القيم الأخلاقية وأثرها على المجتمع.

– مشاريع تعليمية تعزز التفكير النقدي والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب.

– سياسات توزيع الموارد التي تراعي المساواة وتقلل التفاوت الاجتماعي.

القسم السادس : الرؤية التطبيقية لنموذج الروح الإدارية للدولة بين القيم والتنظيم :

أولاً : الدمج بين التنظيم والقيم :

التنظيم وحده لا يكفي، بل يحتاج إلى دمجه مع القيم الأخلاقية العليا. الإدارة القيمية تتطلب أن يكون كل هيكل، خطة، وإجراء يعكس المبادئ الأساسية للمجتمع :

- العدالة : توزيع الموارد والسياسات بشكل متوازن وعادل.
- الشفافية : وضوح الإجراءات والقرارات أمام المواطنين.
- المسؤولية : كل قرار موجّه نحو الصالح العام وليس المصلحة الفردية.

أمثلة عملية:

- إنشاء لجنة مستقلة لمراقبة توزيع الموارد لضمان العدالة والمساواة.
- تقييم أداء الموظفين بناءً على النزاهة والكفاءة، وليس فقط النتائج الكمية.
- نشر تقارير عامة توضح كيفية اتخاذ القرارات لضمان الشفافية.

ثانيًا: الإدارة كممارسة للمعنى:

الإدارة ليست مجرد تنفيذ خطط، بل تجسيد للمعنى والقيم التي تحملها الدولة:

- القانون ليس نصًا مجردًا، بل تعبير عن العدالة والمساواة.
- تخصيص الموارد يعكس القيم الأخلاقية.
- التفاعل مع المواطنين يعكس الضمير الأخلاقي للسلطة.

مثال عملي:

في قطاع التعليم، تخصيص معلمين إضافيين لمناطق محرومة يعكس الالتزام بالعدالة والمساواة، وليس مجرد تطبيق تقني للخطط.

ثالثًا: التوازن بين البنية والقيم:

النجاح الإداري يتحقق عند توحيد الهيكل التنظيمي الفعال والقيم والمبادئ، مع المرونة للتكيف مع التحديات:

- الهيكل التنظيمي: لتوزيع المهام وتحقيق التنسيق.
- القيم والمبادئ: لتوجيه النشاط نحو الصالح العام.
- المرونة: للتكيف مع المتغيرات دون التخلي عن المبادئ.

أمثلة عملية:

- منح الإدارات المحلية صلاحيات اتخاذ قرارات ضمن إطار موحد يحافظ على العدالة والكفاءة.
- نظم تقييم الأداء التي تراعي السلوك الإنساني إلى جانب الكفاءة.
- آليات اتخاذ القرار التي تجمع بين البيانات الموضوعية والقيم المجتمعية.

رابعًا: أثر الروح الإدارية على فعالية الدولة:

الإدارة القيمية تجعل الإدارة أكثر من مجرد تنفيذ مهام:

- تعزيز الثقة بين المواطنين والدولة.
- تقليل الفساد وسوء الأداء.
- تشجيع المشاركة المجتمعية في صياغة السياسات.
- اتخاذ قرارات مستدامة ومرنة.

أمثلة عملية:

- برامج مشاركة المواطنين في تخطيط المشاريع العامة.
- إدارة الصحة التي توزع الموارد وفق احتياجات الفئات الأكثر ضعفًا.
- الإدارة البيئية التي تراعي القيم الأخلاقية في وضع السياسات المستدامة.

خامسًا: الإدارة القيمية كأداة للتغيير الاجتماعي:

الإدارة القيمية تخلق بيئة مجتمعية أفضل كما يلي:

- تعزيز القيم (العدالة، النزاهة، المساواة) يخلق مجتمعًا متماسكًا.
- الموظف القيمي يصبح قدوة للمجتمع.
- القرارات ذات القيمة تؤثر في سلوك المواطنين وتشجع على الالتزام بالقوانين.

أمثلة عملية:

- برامج تدريب الموظفين على القيم الأخلاقية وأثرها على المجتمع.
- مشاريع تعليمية تعزز التفكير النقدي والمسؤولية الاجتماعية للطلاب.
- سياسات توزيع الموارد التي تراعي المساواة وتقليل الفجوات الاجتماعية.

سادساً: التحديات والحلول في تطبيق القيم الإدارية:

أ/ التحديات:

- مقاومة الفكر التقليدي الذي يركز على الإجراءات فقط.
- صعوبة دمج القيم ضمن الهياكل الصارمة.
- الضغط السياسي والاجتماعي الذي قد يفرض حلولاً سريعة على حساب المبادئ.

ب/ الحلول التطبيقية:

- برامج تدريبية لتعزيز وعي القيم في جميع مستويات الإدارة.
- دمج نظم تقييم الأداء مع مؤشرات القيم والسلوك الأخلاقي.
- إنشاء لجان رقابية مستقلة لضمان التوازن بين التنفيذ والقيم.

خلاصة:

- القيم الإدارية هي قلب الدولة الإدارية القيمية الحديثة.
- الإدارة ليست مجرد تنظيم أو تنفيذ، بل ممارسة حيّة للمعنى والقيم.
- كل إجراء إداري يعكس ضمير الدولة وروحها وقيمها العليا.

- النجاح الإِداري لا يُقاس بالكفاءة فقط، بل بقدرة الإدارة على ترجمة القيم إلى واقع ملموس يجعل المواطن يشعر بأن الدولة تمثل مصالحه العليا وتعكس روحه وأخلاقه.

أخيرا: إن القيم الإدارية هي ما يميز الدولة القيمية الحديثة عن الدولة التقليدية.

فالإدارة ليست مجرد تنفيذ أو تنظيم، بل ممارسة حيّة للمعنى والقيم، وتحويل كل إجراء إلى رسالة أخلاقية تعكس ضمير الدولة وروحها وقيمها.

كما أن النجاح الإداري لا يُقاس بالكفاءة فقط، بل بقدرة الإدارة على ترجمة القيم إلى واقع ملموس، وجعل المواطن يشعر أن الدولة تعكس روحه وأخلاقه ومصالحه العليا.

المدخل الثالث:

التنظيم الإداري بين الهندسة المؤسسية والبعد القيمي

إن التنظيم الإداري الحديث ليس مجرد توزيع للمهام أو سلطة هرمية، بل هو إطار متكامل يدمج بين الكفاءة والروح، وبين الإجراءات والقيم.

إن نجاح الدولة الإدارية القيمية لا يعتمد على القواعد فقط، بل على القدرة على توجيه هذه القواعد نحو تحقيق الغايات العليا للمجتمع.

إن الهيكل التنظيمي هنا ليس مجرد خطوط على ورق أو مخططات إدارية، بل جهاز حي يعكس القيم الأخلاقية للمجتمع ويتيح للمسؤولين تنفيذ قراراتهم بما يتوافق مع الصالح العام.

تركز هذه الوجهة على كيفية تصميم وتنفيذ التنظيم الإداري بطريقة تدمج بين الهندسة المؤسسية والبعد القيمي، ويستعرض أثر هذا الدمج على فعالية الدولة والمجتمع – وذلك من خلال تناول الأقسام التالية:

القسم الأول: الهيكل الإداري كأداة للقيم:

الهيكل الإداري، عندما يُفهم بوصفه أداة للقيم، يتحول من مجرد ترتيب للوظائف إلى وسيلة لترجمة القيم إلى أفعال ملموسة وفق تحقيق ما يلي:

- كل قسم إداري يعكس غاية محددة تتوافق مع مبادئ الدولة العليا.
- تقسيم العمل يعزز المسؤولية الفردية والجماعية، ويضمن توزيع المهام وفق الأولويات الأخلاقية.

– الهياكل المرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات، دون فقدان المبادئ والقيم.

أمثلة عملية:

– قسم الخدمات الاجتماعية الذي يعالج القضايا الأكثر احتياجًا أولاً يعكس العدالة الاجتماعية.

– إدارة الموارد البشرية التي توفر التدريب المستمر على الأخلاقيات المؤسسية تعكس الالتزام بالقيم.

– مكتب التخطيط الذي يوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية يعكس التزام الدولة بالصالح العام.

القسم الثاني: الهندسة المؤسسية القيمية:

الهندسة المؤسسية هنا ليست مجرد قواعد تنظيمية، بل تخطيط دقيق يدمج بين الهيكل والإجراءات والقيم وفق:

– المرونة المؤسسية: التي تتيح التكيف مع الظروف المتغيرة مع الحفاظ على المبادئ.

– الدقة التنظيمية: التي تضمن العدالة في توزيع المهام وتحقيق الكفاءة.

– الترابط بين الوحدات: الذي يعكس روح التعاون والمصلحة المشتركة.

أمثلة عملية:

– إنشاء وحدة لمراقبة الجودة في كل قسم إداري لضمان أن تكون النتائج متوافقة مع القيم الأخلاقية.

– وضع آليات للمراجعة الداخلية تعزز النزاهة والشفافية في جميع المستويات.

– دمج فرق متعددة التخصصات لاتخاذ قرارات شاملة تراعي كل الجوانب القيمية والتنظيمية.

القسم الثالث: تأثير التنظيم على فعالية الدولة:

إن التنظيم الإداري المتوازن بين الهندسة المؤسسية والبعد القيمي يؤدي إلى:

– تكامل السياسات والإجراءات: حيث لا تكون القوانين مجرد نصوص، بل أدوات لتحقيق القيم.

– تعزيز الشفافية والثقة: عندما يشعر المواطن أن كل إجراء يعكس العدالة والمساواة.

– دعم الاستدامة الإدارية: الهياكل المرنة والقيمية تضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف الطويلة المدى.

أمثلة عملية:

– إدارة الصحة العامة التي تستخدم نظامًا مرنًا لتوزيع الموارد وفق الاحتياجات الفعلية، مع الحفاظ على معايير العدالة.

– لجان تعليمية تقوم بتطوير المناهج لتلبية احتياجات جميع الطلاب بشكل عادل ومتوازن.

– إدارات التخطيط العمراني التي تدمج بين التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة والمجتمع.

القسم الرابع: الروح التنظيمية ومشاركة الموظفين:

الروح التنظيمية هي الجانب الحي من الهيكل الإداري، حيث يشعر الموظفون بأنهم

ليسوا مجرد منفذين، بل شركاء في تحقيق الغايات العليا للدولة وفق مايلي :

– الموظف الذي يفهم قيم المؤسسة ويطبقها يكون أكثر التزامًا وكفاءة.

– تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار يعزز الإبداع والابتكار.

– تدريب الموظفين على القيم الأخلاقية يعمق الوعي والمسؤولية.

أمثلة عملية :

– عقد اجتماعات دورية لموظفي الإدارات لمناقشة السياسات من منظور القيم.

– مكافأة الموظفين الذين يطبقون القيم في أعمالهم اليومية.

– إشراك الموظفين في تصميم الإجراءات والأنظمة لضمان توافقها مع المبادئ الأخلاقية.

القسم الخامس : دمج القيم في عمليات صنع القرار :

التنظيم الإداري لا يكتمل إلا عندما تكون القيم جزءًا من كل قرار كمت يلي :

– القرارات لا تُتخذ بناءً على الكفاءة فقط، بل يجب مراعاة العدالة والمصلحة العامة.

– التنظيم يجب أن يضمن أن كل إجراءٍ يعكس الرسالة الأخلاقية للدولة.

– الدمج بين الإجراءات والقيم يجعل من الإدارة قوة لتحسين المجتمع، وليس مجرد جهاز بيروقراطي.

أمثلة عملية :

– إدارة التخطيط المالي التي توازن بين الكفاءة الاقتصادية وتحقيق العدالة الاجتماعية.

- قسم الخدمات العامة الذي يضع الأولويات وفق الاحتياجات الأكثر إلحاحًا وليس بناءً على ضغط سياسي.

- وحدات الرقابة التي تضمن تطبيق الإجراءات بشكل عادل ومتساوٍ على الجميع.

القسم السادس: الرؤية التطبيقية لنموذج التنظيم الإداري بين الهندسة المؤسسية والبعد القيمي:

أولاً: طبيعة النموذج التطبيقي:

يركز هذا النموذج التطبيقي على كيفية **إعادة تصميم التنظيم الإداري للدولة** بحيث يجمع بين:

- الهندسة المؤسسية (الهياكل، الإجراءات، التدفقات، نظم العمل)،
- والبعد القيمي (النزاهة، العدالة، الشفافية، الإتقان، خدمة المواطن).

والهدف هو **تحويل الوزارات والهيئات** من منظومات تشغيلية تقليدية إلى **منظومات ديناميكية ذات سلوك قيمي واضح**، من خلال أدوات عملية قابلة للتطبيق الفوري.

ثانيًا: نموذج الهندسة المؤسسية القيمية للدولة:

يُقترح نموذج تطبيقي مكوّن من خمسة مستويات تشغيلية كما يلي:

١. المستوى الأول: هندسة الهياكل Structure Engineering:

ويشمل:

أ. تحليل الهيكل القائم (As – Is Structure):

باستخدام أدوات مثل:

- مخطط التسلسل الإداري
- خريطة المسارات الوظيفية
- مصفوفة المهام والمسؤوليات RACI

ب. كشف التشوهات الهيكلية:

مثل:

- تداخل صلاحيات
- ازدواجية في المهام
- مراكز قرار غير واضحة
- تضخم إداري

ج. تصميم الهيكل القيمي المقترح (To – Be Structure):

ويركز على:

- فصل التنفيذ عن الرقابة
- تحديد خطوط الإبلاغ
- إزالة التعقيد
- بناء وحدات للرقابة القيمية
- دمج مكاتب الامتثال

٢. المستوى الثاني: هندسة الإجراءات Process Engineering:

ويتم وفق خطوات عملية:

١ . حصر الإجراءات الحكومية (Catalogue):

مثل:

- إصدار تراخيص
- الموافقات
- الخدمات المالية
- خدمات المواطنين
- العمليات الداخلية

٢ . رسم خرائط التدفق (Process Flowcharts):

مع تحديد:

- نقطة البداية
- نقطة النهاية
- نقاط القرارات
- الوثائق
- الموافقات

٣ . كشف نقاط الفساد والمخاطر داخل التدفق:

مثل:

- نقاط الاعتماد اليدوي
- التواقيع المتعددة

- التعقيد غير الضروري
- المناطق الرمادية

٤ . إعـادة تـصميم الإجـراء الـقيمي (Value – Based Process Reengineering):

الهدف:

- اختصار الخطوات
- توحيد النماذج
- آليات التحقق
- أتمتة المسار
- جعل القرار شفافًا
- ضمان العدالة في التعامل

٣ . المسـتوى الـثالـث: هـندسـة الـوظـيفة الـعامـة Human Systems Engineering:

يشمل بناء نظام وظيفي يترجم القيم إلى ممارسات عبر:

١ . توصيف وظيفي قيمي:

إضافة قيم مثل:

- النزاهة
- خدمة المواطن
- الجودة

- احترام الوقت

في بطاقات الوصف الوظيفي.

٢. تقييم أداء قائم على السلوك:

وليس على الكمية فقط، وذلك من خلال:

- مؤشرات السلوك القيمي
- الالتزام بالإجراءات
- أسلوب التعامل
- احترام القوانين
- عدم استغلال المنصب

٣. معايير تعيين وترقية تعتمد على منظومة قيم:

مثل:

- اختبار النزاهة
- المقابلة السلوكية
- سجل الشكاوى
- مستوى التعاطف المهني

٤. المستوى الرابع: هندسة نظم المعلومات Digital Systems Engineering:

التحول الرقمي لا يكون فعالاً إلا عندما يترجم القيم إلى عناصر تقنية:

١. قواعد بيانات موحدة تقرأ عبر الوزارات:

لضمان الشفافية ومنع التلاعب.

٢. منصات خدمات ذات أثر قيمي:

مثل:

- تتبع الطلب
- مؤقت يوضح مدة الخدمة
- سجل الشفافية
- قياس انطباع المواطن

٣. ذكاء اصطناعي أخلاقي:

لتقليل تدخل الموظف في القرارات الحساسة، مثل:

- تقييم المتقدمين
- توزيع الموارد
- الأولوية في الخدمات

مع وضع ضوابط:

- منع التحيز
- حماية البيانات
- الشرح الواضح للقرار الآلي

٥. المستوى الخامس: هندسة الرقابة القيمية Value Governance:

وهي أهم نقطة تطبيقية في الفصل.

تشمل:

- وحدات امتثال داخلي
- مراجعة الإِجراءات بناءً على قيم العدالة
- كشف الانحرافات السلوكية
- تحليل مخاطر الفساد
- تقارير دورية إلى الوزير أو مجلس الوزراء

أدوات الرقابة القيمية:

- مؤشر النزاهة المؤسسية
- لوحة الشفافية
- أداة تقييم المخاطر الإِدارية
- نظام البلاغات المحمية
- إجراءات تدقيق السلوك الوظيفي

ثالثًا: خطوات تطبيق التنظيم الإِداري القيمي داخل الدولة:

١. التهيئة (Preparation):

- تشكيل فريق هندسة مؤسسية
- تحديد الهياكل والإِجراءات ذات الأولوية
- تحليل القيم الوطنية

٢. المسح الشامل (Mapping):

- رسم خريطة المؤسسية للدولة
- جرد الإِجراءات

- تحديد الاختناقات

٣. إعادة التصميم (Redesign):

بناء هيكل وإجراءات جديدة وفق القيم.

٤. التحول (Transition):

- تدريب موظفين
- إعادة توزيع المهام
- بناء نماذج تشغيل

٥. التطبيق (Implementation):

يتضمن:

- نظام إدارة جودة
- نظام إدارة أداء
- رقابة قيمية

٦. التقييم (Evaluation):

قياس أثر:

- التبسيط
- الشفافية
- العدالة
- رضا المواطنين

رابعاً: أدوات عملية لبناء تنظيم إداري قيم:

١ . بطاقة العمليات القيمية (Value Operation Card):

تستخدم لتقييم أي إجراء وفق:

- عدالة
- نزاهة
- شفافية
- سرعة
- جودة

٢ . لوحة الأداء المؤسسي القيمي (Value Dashboard):

تشمل مؤشرات:

- متوسط زمن الخدمة
- نسبة القرارات الآلية
- نسبة الشفافية
- عدد الشكاوى السلوكية
- رضا المواطنين

٣ . مصفوفة المخاطر القيمية (Ethical Risk Matrix):

تحدد:

- نوع المخاطر
- احتمالية حدوثها
- شدتها

- أدوات السيطرة

٤ . نموذج "خريطة القيمة" (Value Map) :

يتضمن :

- الجهات المعنية
- مراحل اتخاذ القرار
- النقاط الحساسة

خامساً : أمثلة عملية لتطبيق التنظيم الإداري القيمي :

المثال رقم ١ : وزارة المالية

قبل التحول :

- تداخل صلاحيات
- إجراءات طويلة
- إمكانية تأثير الموظف على القرار

بعد الهندسة القيمية :

- وحدة امتثال
- إجراءات رقمية
- مراجعة لاحقة مستقلة
- شفافية كاملة

المثال رقم ٢ : وزارة الصحة

قبل التحول :

- تأخير الموافقات
- عدم وضوح الأولويات

بعد الهندسة القيمية :

- نظام فرز آلي (عدالة الفرص)
- خريطة مخاطر للفساد الطبي
- وحدة قيم طبية

المثال رقم ٣ : البلدية

قبل التحول :

- تدخل بشري كبير في تراخيص البناء

بعد الهندسة القيمية :

- نظام رقمي للتراخيص
- توثيق كامل
- تتبع الطلب
- تقليل الاتصال المباشر

سادساً : أثر التنظيم القيمي على فعالية الدولة :

- يقلل الفساد
- يرفع كفاءة الأداء
- يوضح المسؤوليات
- يوفر الوقت والتكلفة

- يزيد ثقة المواطنين
- يرسخ السلوك الأخلاقي
- ينسجم مع التحول الرقمي

سابعًا : متطلبات نجاح الهندسة المؤسسية القيمية :

- إرادة سياسية قوية
- قيادة محترفة
- تدريب مكثف
- رقابة صارمة
- دعم تشريعي
- نظام تحفيزي عادل
- إدارة تغيير فعالة

ثامنا : التحديات والحلول التطبيقية :

أ / التحديات :

– مقاومة الفكر التقليدي الذي يركز على الإجراءات فقط دون القيم .

– صعوبة تحويل الهياكل الصارمة إلى أدوات مرنة تحمل معنى وقيمًا .

– صعوبة قياس الأداء بناءً على القيم والمعايير الأخلاقية .

ب / الحلول :

– برامج تدريبية لتطوير الوعي بالقيم لدى جميع الموظفين .

– تصميم نظم تقييم الأداء التي تراعي الكفاءة والقيم معًا .

اعتماد لجان رقابية لضمان التطبيق العادل للسياسات والقوانين.

أخير: إن التنظيم الإداري في الدولة الإدارية القيمية هو جسر يربط بين البنية والهندسة المؤسسية من جهة، والقيم والروح من جهة أخرى. فالهيكل وحده لا يكفي، والقيم وحدها لا تنجز شيئًا، لكن دمجهما بشكل متوازن يجعل الإدارة فعالة ومستدامة، ويحول كل إجراء إلى ممارسة للقيم، وكل قرار إلى رسالة أخلاقية.

إن النجاح الإداري الحقيقي يكمن في قدرة الدولة على دمج الهندسة المؤسسية مع القيم الروحية، بحيث يعكس التنظيم الروح الأخلاقية للدولة ويخدم المجتمع بفعالية وعدالة.

المدخل الرابع:
الأخلاق والقيم في ممارسة الإدارة العامة

إن الأخلاق والقيم هي العمود الفقري للإدارة العامة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة.

فالإدارة التي تتجاهل البعد القيمي تصبح مجرد جهاز بيروقراطي صامت، بينما الإدارة التي تدمج القيم في كل قرار وإجراء تتحول إلى ممارسة حيّة تعكس روح الدولة وقيمها ومبادئها العليا.

سنتناول في هذه الوجهة كيف تصبح الأخلاق جزءاً لا يتجزأ من الإدارة، وكيفية تعزيز ثقافة القيم بين الموظفين، وأثر ذلك على فعالية الدولة وثقة المجتمع بها – وذلك وفق ما يلي **القسم الأول** : **أخلاقيات الخدمة العامة** :

أخلاقيات الخدمة العامة تمثل الإطار الذي يحدد سلوك الموظفين ومسؤولياتهم تجاه المواطنين والدولة وفق تحقيق :

– النزاهة : حيث يجب أن يكون كل قرار وإجراء شفافًا وعادلاً، بعيداً عن المحاباة والمصالح الشخصية.

– المساءلة : كل مسؤول في الدولة مسؤوليته عن أفعاله، ويجب أن يُحاسب على أي تجاوز.

– العدالة والمساواة : تقديم الخدمات بشكل متساوٍ لجميع المواطنين، دون تمييز أو تحيز.

أمثلة عملية:

- موظف يتعامل مع طلبات المواطنين وفق نظام واضح وشفاف، دون تفضيل أحد على آخر.
- لجان رقابية لمتابعة توزيع الموارد على المناطق المختلفة لضمان المساواة.
- متابعة دقيقة للشكاوى المقدمة من المواطنين لمعالجتها بشكل عادل وفعال.

القسم الثاني: تعزيز ثقافة القيم:

لا يكفي وجود القواعد الأخلاقية، بل يجب ترسيخ ثقافة القيم بين جميع مستويات الموظفين وفق:

- برامج تدريبية لتعريف الموظفين بالمبادئ الأخلاقية وأثرها على المجتمع.
- خلق بيئة عمل تشجع على ممارسة القيم الأخلاقية والشفافية.
- تحفيز الموظفين الذين يطبقون القيم بشكل ملموس في أعمالهم اليومية.

أمثلة عملية:

- ورش عمل تدريبية حول النزاهة والشفافية والعدالة.
- مسابقات داخلية لتشجيع الموظفين على اقتراح تحسينات عملية تعكس القيم.
- مكافآت معنوية ومادية للموظفين الذين يطبقون القيم الأخلاقية في أعمالهم.

القسم الثالث: أثر الأخلاق على فعالية الدولة:

الأخلاق ليست مجرد مبدأ نظري، بل لها أثر مباشر على أداء الدولة وفعاليتها من خلال الأتي:

- زيادة الثقة بين المواطنين والدولة، مما يسهل تنفيذ السياسات.

– تقليل الفساد وسوء الأداء من خلال تعزيز المساءلة والشفافية.

– تعزيز الالتزام بالقوانين والأنظمة بسبب فهم المواطنين للقيم التي تقف وراءها.

أمثلة عملية:

– إدارة الصحة التي توزع الموارد بناءً على الاحتياجات الفعلية وليس المحاباة، تعكس النزاهة وتزيد الثقة.

– إدارة التعليم التي توفر فرصًا متساوية لكل الطلاب تعكس العدالة وتزيد الالتزام بالمناهج والسياسات.

– الوحدات البيئية التي تنفذ مشاريعها وفق معايير واضحة وشفافة تعزز مصداقية الدولة.

القسم الرابع: الإدارة الأخلاقية واتخاذ القرار:

القرارات الإدارية يجب أن تكون منبثقة من القيم الأخلاقية ومصممة لتحقيق الصالح العام كما يلي:

– كل خيار يجب أن يوازن بين الكفاءة والعدالة.

– القرارات الروتينية تحمل رسالة للقيم، حتى في أبسط الإجراءات.

الإدارة القيمية تتحول إلى قوة إيجابية في المجتمع، حيث يعكس كل قرار روح العدالة والمساواة.

أمثلة عملية:

– عند وضع جدول لتوزيع الموارد، تراعى الاحتياجات الأكثر إلحاحًا أولاً وليس فقط الكفاءة الإجرائية.

– برامج التوظيف التي تعتمد الشفافية والجدارة في اختيار المرشحين تعكس العدالة.

– التخطيط العمراني الذي يوازن بين مصالح الأفراد والمجتمع ويطبق القيم البيئية.

القسم الخامس: دمج القيم مع التكنولوجيا والإجراءات:

حتى في ظل التحول الرقمي، تظل القيم الأخلاقية المعيار الأساسي للإدارة ويتطلب ذلك:

– تصميم الأنظمة الرقمية يجب أن يعكس العدالة والشفافية.

– استخدام البيانات لدعم القرارات وليس لإخفاء الحقائق أو التمييز.

– أن تكون الرقمنة أداة لتطبيق القيم بفعالية أكبر وليس مجرد تحسين الأداء الفني.

أمثلة عملية:

– نظام إلكتروني لتوزيع الموارد يضمن العدالة ويقلل تدخل البشر، مع وجود آليات للمراجعة الأخلاقية.

– قواعد بيانات لتقييم أداء الموظفين مرتبطة بالالتزام بالقيم الأخلاقية وليس فقط بالأرقام.

– منصات رقمية لمشاركة المواطنين في صنع القرار، تعكس الشفافية والعدالة.

القسم السادس: الرؤية التطبيقية لنموذج السلطة الإدارية القيمية في الدولة المعاصرة:

أولاً: طبيعة النموذج التطبيقي للسلطة الإدارية القيمية:

تواجه الدولة المعاصرة أزمة حقيقية في **تنظيم السلطة الإدارية** تتمثل في:

- تضخم الصلاحيات دون ضوابط قيمية
- تدخلات فردية في القرارات
- تغييب الشفافية
- غياب المساءلة الفورية
- عدم وضوح الحدود بين السلطة القانونية والسلطة الفعلية.

لذلك يتطلب الإصلاح الإداري اعتماد **نموذج للسلطة الإدارية القيمية** يحوّل "السلطة" من مفهوم قانوني جامد إلى **سلطة تشغيلية منضبطة بقواعد قيمية**.

ثانيًا: ما المقصود بالسلطة الإدارية القيمية؟ (تعريف تطبيقي):

هي **السلطة القانونية الممنوحة للموظف العام، عندما تُمارَس ضمن حدود قيم الدولة**، وفق أدوات عملية تضمن:

- النزاهة
- العدالة
- المساواة
- الشفافية
- الانضباط
- احترام الإجراءات

- عدم استغلال المنصب
- مراعاة حقوق المواطنين

وبصيغة تشغيلية:

هي قدرة الموظف على اتخاذ قرار إداري، بشرط أن يخضع القرار لمسار قيمي محكوم ومراقَب.

ثالثًا: مستويات السلطة الإدارية القيمية:

يقترحالنموذج التطبيقي في هذا المجال خمسة **مستويات** لوضع السلطة في إطار إداري منضبط:

١. مستوى السلطة القانونية Legal Authority:

وهي:

- صلاحيات مخولة بنصوص تشريعية،
- مهام واضحة في قانون الخدمة،
- حدود اختصاص.

أدوات ضبطها:

- مصفوفة الصلاحيات Authority Matrix
- بطاقة الدور الوظيفي Role Card
- إطار الحوكمة القانونية Governance Framework

٢. مستوى السلطة الإجرائية Procedural Authority:

تتعلق بالخطوات التي يجب اتباعها قبل اتخاذ القرار.

أدوات ضبطها:

- خريطة القرار Decision Map
- قوائم التحقق Checklist
- التسلسل الإجرائي Standard Operating Procedures

٣ . مستوى السلطة المهنية Professional Authority:

هي السلطة التي يستمدها الموظف من خبرته وكفاءته.

أدوات ضبطها:

- معايير الاعتماد المهني
- تقييم الأداء السلوكي
- سجل المخاطر المهنية

٤ . مستوى السلطة الأخلاقية Ethical Authority:

هي قدرة الموظف على اتخاذ قرار عادل؛ ويكتسبها من:

- سمعة النزاهة،
- تجنب تضارب المصالح،
- احترام الإنسان.

أدوات ضبطها:

- ميثاق الأخلاقيات
- منظومة الامتثال

- وحدات القيم والسلوك

٥ . مستوى السلطة الرقمية **Digital Authority**:

هي السلطة التي تمنحها الأنظمة الرقمية للموظف.

أدوات ضبطها:

- سجلات التدقيق الرقمية
- آليات الموافقة الإلكترونية
- الضوابط السيبرانية
- الذكاء الاصطناعي الأخلاقي

رابعًا: نموذج السلطة الإدارية القيمية: (Applied Authority Model):

ويحتوي هذا النموذج التطبيقي على ثمانية عناصر تشغيلية كما يلي:

العنصر ١ : تعريف السلطة:

أداة:

- وثيقة توصيف السلطة Authority Charter

وتتضمن:

- حدود السلطة
- شروط الممارسة
- الأهداف القيمية
- حالات التقييد

العنصر ٢ : شروط حمل السلطة :

تُمنح السلطة فقط لمن يحقق ٥ متطلبات :

- سلوك نزيه مثبت
- سجل وظيفي خالٍ من الجزاءات
- تأهيل مهني
- فهم للإجراءات
- قدرة على اتخاذ القرارات دون محاباة

العنصر ٣ : آليات ممارسة السلطة :

تشمل ثلاث مراحل :

١ . قبل القرار :

- مراجعة الحقائق
- استشارة النظام الرقمي
- فحص تضارب المصالح

٢ . أثناء القرار :

- الالتزام بالإجراء
- توثيق المبررات
- تحديد الأساس النظامي

٣ . بعد القرار :

- الأرشفة

- المراجعة اللاحقة
- الإفصاح عن القرار

العنصر ٤ : ضوابط السلطة ومنع الانحراف:

الانحرافات الشائعة:

- تعسف
- مجاملة
- فساد صغير
- تعطيل مصالح
- استغلال النفوذ

أدوات المنع:

- تقارير المخاطر الأسبوعية
- مراقبة القرارات العالية الحساسية
- تطبيق المساءلة السلوكية
- الفصل بين من يصدر القرار ومن يراجعه

العنصر ٥ : الرقابة القيمية على السلطة:

تشمل:

١ . الرقابة الداخلية الفورية:

- وحدة الامتثال
- مراقبة القرارات الآنية

- نظام الإنذار المبكر

٢ . الرقابة اللاحقة:

- تدقيق عشوائي
- مراجعة سنوية للسلطات
- تحليل انحرافات السلوك

العنصر ٦ : العدالة في ممارسة السلطة:

يتم الالتزام بالعدالة عبر أدوات عملية:

- توحيد الإجراءات
- معايير موحدة للتقدير
- الامتناع عن التعاملات الشخصية
- نظام طلبات رقمية موحد

العنصر ٧ : الشفافية في ممارسة السلطة:

تتحقق عبر:

- الإفصاح عن المعايير
- نشر القرارات غير السرية
- تتبع الطلبات
- حق المواطن في معرفة سبب الرفض

العنصر ٨ : المساءلة:

وأدواتها:

- تقييم سنوي للسلطة
- سحب السلطة عند الانحراف
- تجميد الصلاحيات
- عقوبات السلوك القيمي

خامساً : نموذج اتخاذ القرار القيمي في الدولة :

يتم اتخاذ القرار عبر سبعة خطوات تشغيلية كما يلي :

- التأكد من اختصاص الموظف
- مراجعة الإجراء
- تحليل الآثار
- فحص النزاهة (Conflict Check)
- إصدار القرار
- التوثيق
- إتاحته للمراجعة اللاحقة

سادساً : أدوات تطبيق السلطة الإدارية القيمية :

١ . بطاقة القرار القيمي (Value Decision Card)

تحتوي على :

- سبب القرار
- النص النظامي
- أثر على المواطن

- أثر على الموارد
- فحص السلوك القيمي

٢ . مصفوفة تقدير السلطة Authority Assessment Matrix :

تنقسم إلى :

- سلطة كاملة
- سلطة مشروطة
- سلطة محدودة
- سلطة ممنوعة

٣ . دفتر السلوك الوظيفي :

يسجل :

- التزام الموظف
- الشكاوى
- المخالفات
- الملاحظات الإيجابية

سابعًا : حالات تطبيقية قصيرة :

مثال ١ : سلطة الرفض الإداري

قبل :

رفض دون مبرر

بعد :

- توثيق السبب
- الإِفصاح عنه
- إمكانية الاستئناف

مثال ٢ : سلطة التوقيع

قبل :

موظف واحد يوقع عدة معاملات

بعد :

- فصل أنواع التوقيعات
- نظام صلاحيات إلكترونية
- تدقيق تلقائي

مثال ٣ : سلطة الرقابة المالية

قبل :

تقدير غير واضح

بعد :

- نماذج تقييم مخاطر
- توثيق كامل
- مراجعة لاحقة

ثامنًا : أثر تطبيق السلطة القيمية على أداء الدولة :

يعزز :

- الثقة العامة
- كفاءة القرار
- العدالة
- سرعة الإنجاز
- جودة السياسات
- الحد من الفساد

تاسعًا : متطلبات نجاح نموذج السلطة الإدارية القيمية :

- دعم سياسي
- تدريب شامل
- نظام رقابي قوي
- أنظمة رقمية
- تشريعات داعمة
- حماية المبلغين
- قياس أثر سنوي

عاشرا : التحديات والحلول التطبيقية :

أ / التحديات :

– مقاومة الموظفين للفكر الأخلاقي في بيئة بيروقراطية تقليدية .

– صعوبة دمج القيم مع إجراءات صارمة أو سياسات معقدة .

– ضغط الزمن والمصالح السياسية الذي قد يؤثر على الالتزام بالقيم .

ب / الحلول:

- برامج تدريبية مستمرة لتعزيز الأخلاق والقيم.
- تطوير نظم تقييم الأداء التي تدمج الكفاءة بالقيم.
- إنشاء لجان رقابية مستقلة لضمان التزام الإدارة بالقيم والمبادئ الأخلاقية.

أخيرا: إن الأخلاق والقيم في الإدارة العامة هي قلب الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة. فالإدارة التي تدمج القيم مع الإجراءات والقوانين تجعل كل قرار وكل إجراء يعكس ضمير الدولة وروحها وقيمها الأخلاقية.

أن النجاح الإداري لا يُقاس بالكفاءة وحدها، بل بمدى قدرة الإدارة على ترجمة القيم إلى ممارسات يومية، وبناء مجتمع يثق بالدولة ويشارك في صنع القرار. فالإدارة الأخلاقية تجعل الدولة ليست مجرد جهاز بيروقراطي، بل كيان حي يعكس روح المجتمع ومبادئه العليا.

المدخل الخامس:
التكنولوجيا والتحول الرقمي في الدولة الإدارية القيمية الحديثة

في العصر الحديث، لم تعد الإدارة مجرد ممارسة يدوية أو تنظيمية، بل أصبحت مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالتكنولوجيا والتحول الرقمي.

فالدولة الإدارية القيمية الحديثة ترى في التكنولوجيا أداة لتعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية، وليس مجرد وسيلة لتحسين الكفاءة أو تسريع الإجراءات.

إن التحول الرقمي في الدولة القيمية هو تحول ذو بعد إنساني وأخلاقي، حيث تمثل كل منصة، نظام، أو تطبيق فرصة لترجمة القيم إلى واقع ملموس، ولزيادة الشفافية والعدالة، وتعزيز مشاركة المجتمع في صنع القرار.

تهتم هذه الوجهة بمعالجة العلاقة بين التكنولوجيا والإدارة القيمية، وأثر الرقمنة على القيم والتنظيم وفعالية الدولة – وذلك من خلال تناول ما يلي:

القسم الأول: التكنولوجيا كأداة لتعزيز القيم:

التكنولوجيا ليست هدفًا بحد ذاتها، بل وسيلة لتعزيز العدالة، النزاهة، والشفافية وفق مطلوبات:

– العدالة: الأنظمة الرقمية توزع الخدمات والموارد بشكل متساوٍ وموضوعي، مما يقلل الانحياز البشري.

– الشفافية: توفر المنصات الرقمية إمكانية متابعة الإجراءات والقرارات في الوقت الفعلي.

– المساءلة: كل إجراء رقمي يمكن تتبعه وتقييمه، مما يعزز ثقافة المسؤولية.

أمثلة عملية:

– نظام إلكتروني لتقديم الطلبات الحكومية يضمن أن كل مواطن يحصل على فرص متساوية دون تدخلات شخصية.

– منصات لمتابعة المشاريع العامة تعرض تقدم العمل والميزانيات بوضوح للجمهور.

– استخدام قواعد بيانات لتقييم أداء الموظفين على أساس معايير شفافة وموضوعية.

القسم الثاني: دمج القيم مع الإجراءات الرقمية:

التحول الرقمي يجب أن ينسجم مع المبادئ الأخلاقية للدولة ويتحقق ذلك وفق:

– تصميم الأنظمة الرقمية بطريقة تعكس القيم الأساسية، وليس فقط تحسين السرعة أو الكفاءة.

– دمج مؤشرات القيم في كل عملية رقمية، بحيث يكون كل إجراء إلكتروني رسالة عن العدالة والمساواة.

– أن تكون الرقمنة أداة لدعم المعنى وليس مجرد تحسين الأداء الفني.

أمثلة عملية:

– نظام رقمي لتوزيع الموارد يحدد الأولويات وفق الاحتياجات الفعلية ويضمن المساواة.

– منصة لتلقي الشكاوى تتيح متابعة الإجراءات والردود بشكل شفاف وواضح.

– استخدام التحليلات الرقمية لتوجيه السياسات العامة بما يعكس القيم الأخلاقية للدولة.

القسم الثالث: تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال التكنولوجيا:

إن التكنولوجيا الرقمية تتيح مشاركة المواطنين بشكل أكبر في صنع القرار ويتطلب ذلك:

ـ إجراء الاستبيانات وإنشاء المنصات الرقمية حت يمكن للمواطنين ألإدلاء برأيهم ومقترحاتهم.

– المشاركة الرقمية التي تعزز الشفافية والمساءلة، حيث يرى المواطن أثر مشاركته.

– أن تكون الإدارة الرقمية قناة حية لتطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في الحياة اليومية.

أمثلة عملية:

– كمنصات لتقديم مقترحات حول مشاريع البنية التحتية ومتابعة تنفيذها.

– تطبيقات تسمح للمواطنين بالإبلاغ عن المخالفات أو المشاكل المحلية مباشرة.

– أنظمة لتقييم الخدمات العامة إلكترونيًا، مما يعكس مدى التزام الإدارة بالقيم.

القسم الرابع: الرقمنة والمسؤولية الأخلاقية:

التحول الرقمي لا يعفي الإدارة من المسؤولية الأخلاقية، بل يزيد من أهمية الالتزام بالقيم وفق ما يلي:

– كل نظام رقمي يجب أن يكون عادلاً ومتوافقًا مع القيم القانونية والأخلاقية.

– القرارات المستندة إلى البيانات يجب أن تخضع للرقابة الأخلاقية، وليس مجرد

التحليل الكمي.

– التكنولوجيا تعزز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومتوازنة، دون التضحية بالقيم.

أمثلة عملية:

– أنظمة الذكاء الاصطناعي في الصحة التي توزع الموارد بناءً على الاحتياجات الفعلية، مع مراقبة لتجنب التمييز.

– منصات التحصيل الرقمي للضرائب التي تضمن الشفافية والمساواة بين المكلفين.

– نظم اتخاذ القرار الرقمي في التعليم التي تراعي الفجوات التعليمية وتحقق العدالة بين الطلاب.

القسم الخامس: أثر التحول الرقمي على فعالية الأداء العام للدولة:

الرقمنة الذكية والروحانية تعزز:

– الكفاءة والعدالة معًا: حيث توزع الموارد والخدمات بشكل فعال وعادل.

– الشفافية والمساءلة: يمكن تتبع كل إجراء واتخاذ القرار بشكل موضوعي.

– الثقة والمشاركة: المواطن يشعر أن الدولة تعمل بروح العدالة والنزاهة، ويصبح شريكًا في صنع القرار.

أمثلة عملية:

– أنظمة الرعاية الصحية الرقمية التي توزع الأدوية والمستلزمات الطبية حسب الاحتياج الفعلي لكل منطقة.

– المنصات التعليمية الرقمية التي توفر مواد متكافئة لكل الطلاب وتدعم التعليم المتوازن.

– نظم التخطيط العمراني الرقمي التي تدمج البيانات مع تقييم الأثر الاجتماعي والبيئي.

القسم السادس: الرؤية التطبيقية لنموذج التكنولوجيا والتحول الرقمي في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

أولاً: طبيعة النموذج التطبيقي للتحول الرقمي القيمي:

في الدولة الإدارية القيمية الحديثة، لم يعد التحول الرقمي هدفًا تقنيًا فقط، بل أصبح أداة استراتيجية لتعزيز القيم الأخلاقية والعدالة والشفافية.

التكنولوجيا هنا تعمل على:

- تقليل الأخطاء البشرية والانحياز
- تعزيز الرقابة والمساءلة
- تمكين المشاركة المجتمعية
- دعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات

ويهدف هذا المدخل إلى ربط التكنولوجيا مباشرة بالسياسات والقيم، بحيث يصبح كل نظام رقمي أداة عملية لتعزيز العدالة والكفاءة.

ثانيًا: التكنولوجيا كأداة لتعزيز القيم:

متطلبات كما يلي:

١. العدالة الرقمية:

- الأنظمة الرقمية توزع الخدمات وفق معايير موضوعية، تقلل تدخل البشر.

أدوات عملية:

- نظم تسجيل الطلبات إلكترونيًا
- خوارزميات لتقييم الطلبات وفق أولويات واضحة
- سجلات قابلة للتدقيق

مثال عملي:

نظام رقمي لتوزيع السكن الاجتماعي يحدد المستفيدين وفق معايير واضحة دون تدخل الموظف، مع القدرة على مراجعة القرار إلكترونيًا.

٢. الشفافية الرقمية:

- كل إجراء يمكن تتبعه في الوقت الفعلي.

أدوات عملية:

- منصات لمتابعة المشاريع الحكومية
- لوحات بيانات Dashboard تعرض الميزانيات والنفقات
- نشر نتائج التقييمات بشكل دوري

مثال عملي:

منصة عرض تقدم المشاريع العامة، حيث يرى المواطن كل خطوة من التخطيط إلى التنفيذ والميزانية المخصصة.

٣. المساءلة الرقمية:

- كل قرار يُتخذ رقميًا يمكن تتبعه وتقييمه.

أدوات عملية:

- سجلات توقيع إلكتروني موثق
- تحليلات دورية لأداء الموظفين
- نظام إشعار تلقائي عند الانحراف عن الإجراءات

مثال عملي:

تطبيق يسمح للمدير بالاطلاع على كل طلب تم رفضه مع السبب، مع إمكانية مراجعة القرار في أي وقت.

ثالثًا: دمج القيم مع الإجراءات الرقمية:

- يجب تصميم كل نظام رقمي ليكون أداة للقيم لا مجرد أداة للسرعة.

خطوات تطبيقية:

- تحديد المؤشرات القيمية لكل إجراء رقمي
- ربط كل عملية رقمية بقاعدة بيانات موثوقة
- مراقبة الآثار الاجتماعية لكل نظام

مثال عملي:

نظام رقمي لتوزيع الموارد الصحية يراعي الاحتياجات الفعلية لكل منطقة، مع إمكانية مراجعة العدالة في التوزيع.

رابعًا: تعزيز المشاركة المجتمعية الرقمية:

وذلك من خلال المنصات الرقمية تتيح إشراك المواطنين في صنع القرار.

أدوات عملية:

- استبيانات إلكترونية على مستوى الدولة
- منصات تقديم الاقتراحات والشكاوى
- تحليلات رأي المواطنين لاتخاذ قرارات أفضل

مثال عملي:

تطبيق يسمح للمواطنين بالإبلاغ عن أعطال البنية التحتية، مع متابعة شاملة للرد والإصلاح ضمن إطار شفاف.

خامساً: الرقمنة والمسؤولية الأخلاقية:

- التحول الرقمي لا يعفي من المسؤولية، بل يزيد الحاجة للرقابة الأخلاقية.

خطوات عملية:

- مراجعة كل نظام قبل اعتماده للتأكد من عدالته
- تضمين الرقابة الأخلاقية في تطوير الذكاء الاصطناعي
- التأكد من عدم استخدام البيانات بشكل ينتهك الحقوق

مثال عملي:

نظام ذكي لتوزيع الأدوية في المستشفيات، يتم مراقبته للتأكد من عدم تمييز أي منطقة أو فئة.

سادسا: أثر التحول الرقمي على فعالية الدولة:

يتمثل في تطبيق:

١. الكفاءة والعدالة:

- توزيع الموارد والخدمات بشكل أسرع وعادل

٢ . الشفافية والمساءلة:

- إمكانية تتبع كل إجراء واتخاذ القرار موضوعيًا

٣ . تعزيز الثقة والمشاركة:

- المواطن يرى أثر مشاركته في القرارات الرقمية

أمثلة عملية:

- نظام رقمي للصحة يوزع الأدوية حسب الحاجة الفعلية
- منصة تعليمية رقمية توفر موارد متساوية لكل الطلاب
- نظام تخطيط عمراني يدمج البيانات مع تقييم الأثر الاجتماعي والبيئي

سابعا: أدوات تطبيقية للتحول الرقمي القيمي:

تتمثل في:

- لوحات متابعة الأداء الرقمي Dashboard: لمراقبة تقدم المشاريع والمؤشرات القيمية
- بوابات تقديم الطلبات الإلكترونية e – Portal: تضمن العدالة والشفافية
- أنظمة التحليل الذكي AI Analytics: تدعم اتخاذ القرار وفق القيم
- سجلات التدقيق الرقمي Audit Logs: لضمان المساءلة

ثامنا: متطلبات نجاح التحول الرقمي القيمي:

تتمثل في:

- دعم القيادة السياسية

- تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا بطريقة أخلاقية
- إنشاء وحدات متابعة الرقمنة والمسائل الأخلاقية
- تشريعات داعمة للبيانات والشفافية
- نظام تقييم مستمر لمدى دمج القيم

تاسعا : التحديات والحلول التطبيقية للتحول الرقمي القيمي :

أ / التحديات :

– مقاومة الموظفين للتكنولوجيا الحديثة وعدم فهمها كأداة أخلاقية.

– خطر التركيز على الأداء الرقمي فقط دون مراعاة القيم والمعنى.

– مخاطر الخصوصية والأمان الرقمي التي قد تؤثر على الثقة بين الدولة والمواطن.

ب / الحلول :

– برامج تدريبية مستمرة لتعريف الموظفين بالقيم الأخلاقية المرتبطة بالتحول الرقمي.

– دمج معايير الأخلاق والقيم في تصميم كل نظام رقمي.

– تطوير سياسات أمان وخصوصية قوية تعزز الثقة وتضمن الشفافية

أخيرا : إن التحول الرقمي في الدولة الإدارية القيمية ليس مجرد أداة تقنية، بل وسيلة لتعزيز القيم، ضمان العدالة، وزيادة فعالية الإدارة. إن التكنولوجيا تصبح جزءاً من الروح الإدارية عندما تدمج مع الأخلاق والقيم، وتتيح مشاركة المواطنين، وتعزز الشفافية والمساءلة.

كما إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة قادرة على استخدام التكنولوجيا لتحقيق

الأهداف العليا للمجتمع، مع الحفاظ على جوهرها القيمي والأخلاقي، بحيث تصبح كل منصة وكل نظام رقمي أداة لتحقيق العدالة والإنصاف والمصلحة العام.

المدخل السادس:

صنع القرار السياسي والإداري في الدولة الإدارية القيمية الحديثة

إن صنع القرار هو لب الدولة الإدارية القيمية الحديثة

فهو العملية التي تجمع بين السلطة والقيم، بين الكفاءة والأخلاق، وبين القانون والمعنى. وفي الدولة القيمية، لا يُنظر إلى القرار على أنه مجرد اختيار بين بدائل تقنية، بل كـ ممارسة فلسفية وأخلاقية تعكس روح الدولة ومبادئها العليا.

إن القرار الإداري والسياسي يعكس مدى فهم القيادة لمسؤولياتها الأخلاقية، وقدرتها على الموازنة بين المصالح المختلفة، وتحويل القيم المجتمعية إلى إجراءات ملموسة. هذا الفصل يوضح كيف يتم صنع القرار في إطار الدولة الروحية، وكيفية دمج القيم مع الإجراءات، وأثر ذلك على المجتمع والدولة.

تتناول هذه الوجهة آلية ربط الدولة الإدارية القيمية الحديثة بممارسة اتخاذ القرار العام سواء أن كان سياسي أو إداري في إطار ممارسة سلطة الدولة، ومن ثم ويتيح لنا تقديم نظرية متكاملة للقرار الإداري في ضوء القيم – وذلك من خلال الأقسام التالية:

القسم الأول :ماهية القرار وخصائصه:

القرار هو: عملية اختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف الدولة العامة وفق مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية، مع مراعاة النتائج والتبعات على المجتمع ككل.

وتتمثل خصائص القرار في الدولة الإدارية القيمية في مايلي :

– إطار رسمي : يعتمد على القانون والأنظمة .

– مركزي – موزع : يصدر من السلطة التنفيذية ويطبّق عبر مؤسسات الدولة .

– قيمي : يستند إلى العدالة، النزاهة، الشفافية، والمصلحة العامة .

– استراتيجي : يعالج التوازن بين المدى القصير والطويل .

– تفاعلي : يراعي آراء المواطنين والمؤسسات .

القسم الثاني : أسس اتخاذ القرار العام :

تتمثل في :

أ . الشرعية القانونية :

– القرار يجب أن يكون ضمن إطار القانون .

– احترام الدستور واللوائح .

ب . المصلحة العامة :

القرار يخدم الصالح العام، وليس مصالح فردية أو فئوية .

ج . الكفاءة والفعالية :

القرار يجب أن يحقق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة .

د . التقييم القيمي :

مراعاة القيم الأخلاقية والعدالة والشفافية في كل خطوة .

ه . المعرفة والمعلومة :

القرار يستند إلى بيانات دقيقة وتحليل موضوعي .

القسم الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار:

أ. تحديد المشكلة أو الفرصة:

من خلال:

- تشخيص الوضع الراهن.
- تحليل الأسباب والآثار المحتملة.

ب. جمع البيانات والمعلومات:

كما يلي:

- معلومات كمية ونوعية.
- استشارات الخبراء والجهات المعنية.

ج. توليد البدائل:

كما يلي:

- عدة خيارات قابلة للتطبيق.
- تقييم البدائل وفق القيم والمعايير.

د. تقييم البدائل واتخاذ القرار:

كما يلي:

- أدوات قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.
- معايير العدالة والكفاءة والشفافية.

ه. تنفيذ القرار:

كما يلي:

- توزيع المسؤوليات.
- متابعة التنفيذ في مختلف المستويات.

ن. المراجعة والتقييم:

كما يلي:

- قياس النتائج مقابل الأهداف.
- تصحيح المسار عند الحاجة.

القسم الرابع: صناع القرار في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

هم كما يلي:

- السياسيون: يحددون الأولويات العامة والسياسات الكبرى.
- الخبراء والإداريون: يقدّمون التحليل الفني والمعرفة المتخصصة.
- المجتمع المدني والمواطنون: يساهمون في الرأي العام والمشاركة.
- القيم والمعايير الأخلاقية: تصبح هي "القرار فوق القرار" لضبط كل الجهات السابقة.

إن هذه التفاعلات تجعل القرار العام متوازنًا بين القوة والمعرفة والقيمة.

القسم الخامس: أدوات ووسائل اتخاذ القرار:

أ. التحليل الكمي والكيفي:

- الإحصاءات
- البيانات الرقمية

– الدراسات الميدانية

ب. المحاكاة والنمذجة:

– تقييم سيناريوهات مختلفة

– التنبؤ بالنتائج المحتملة

ج. المشاورة والمشاركة المجتمعية:

– استطلاعات الرأي

– منتديات الحوار

– إشراك المنظمات غير الحكومية

د. التقييم الأخلاقي والقيمي:

فحص مدى توافق القرار مع العدالة والمصلحة العامة.

القسم السادس: النظرية الحديثة للقرارات العامة للدولة القيمية:

أ. القرار كعملية مركبة:

القرار العام هو تفاعل بين:

– المعلومات والمعرفة

– السلطة والصلاحيات

– القيم والأخلاق

– السياق الاجتماعي والسياسي

ب. القرار القيمي:

– القرار ليس مجرد اختيار بديل، بل إعادة إنتاج للقيم داخل الدولة.

– القيم توجه السياسات وتوازن المصالح المتضاربة.

ج. نموذج الدولة الإدارية القيمية للقرار:

– المدخل القيمي: يحدد المبادئ الأساسية.

– المدخل المعرفي: يقدّم التحليل والخبرة.

– المدخل التنفيذي: يضمن التطبيق والمتابعة.

و. **النتيجة وفق ما سبق**: قرار عام كفؤ، عادل، شفاف، ومستدام.

القسم السابع: صعوبات اتخاذ القرار العام في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

أ. تضارب القيم:

أحياناً المصالح الاقتصادية تتعارض مع العدالة الاجتماعية.

ب. ضغط الزمن والمجتمع:

القرارات العاجلة قد تتعارض مع التقييم القيمي الكامل.

ج. المعلومات غير الكاملة:

القرار على أساس بيانات ناقصة قد يكون غير فعال.

د. الفساد وعدم الشفافية:

تهدد القيم وتفقد القرار شرعيته.

ه. المعقدات السياسية والمؤسسية:

تداخل السلطات وتعدد الجهات قد يبطئ عملية اتخاذ القرار.

القسم الثامن: القرار بين الكفاءة والعدالة في الدولة القيمية:

إن القرار السياسي والإداري في الدولة الإدارية القيمية هو منتج تفاعلي يجمع بين العقل التنظيمي والضمير الأخلاقي وفق:

- الكفاءة: يضمن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- العدالة: يضمن توزيع الموارد والخدمات بشكل متوازن ومنصف.
- القيم الأخلاقية: تضمن أن كل قرار يعكس المبادئ العليا للدولة.

أمثلة عملية:

- عند توزيع ميزانية الصحة، لا يكفي النظر إلى الكفاءة الاقتصادية، بل يجب مراعاة المناطق الأكثر احتياجًا لضمان العدالة.
- قرار التوظيف في الإدارة العامة يعتمد على الكفاءة والجدارة، مع ضمان عدم التمييز أو المحاباة.
- تنظيم الخدمات التعليمية يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التعليمية للطلاب الأكثر ضعفًا.

القسم التاسع: القرار في الدولة الإدارية القيمية مسؤولية أخلاقية:

القرارات السياسية والإدارية في الدولة الإدارية القيمية ليست مجرد ممارسة للسلطة، بل مسؤولية أخلاقية تجاه المجتمع كما يلي:

- السلطة السياسية والتنفيذية تعكس رؤية الدولة للمصلحة العامة.
- القرارات السياسية والإدارية يجب أن تكون متوافقة مع المبادئ والقيم الأخلاقية.

– القيادة تتحمل مسؤولية النتائج وأثرها على المجتمع.

أمثلة عملية:

– تشريع قوانين جديدة تهدف إلى حماية الفئات الضعيفة في المجتمع.

– اتخاذ قرارات بيئية توازن بين التنمية الاقتصادية والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

– وضع سياسات تعليمية تضمن فرص متساوية لكل الطلاب، بعيداً عن الاعتبارات السياسية الضيقة.

القسم العاشر: دمج القيم في عملية صنع القرار في الدولة الإدارية:

لضمان أن يكون القرار الإداري والسياسي ذو معنى، يجب دمج القيم مع الإجراءات والخطط كما يلي:

– تحديد الأولويات وفق القيم وليس الضغوط أو المصالح الفردية.

– مراجعة التأثيرات الاجتماعية والأخلاقية لكل قرار قبل اعتماده.

– ضمان الشفافية والمساءلة في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

أمثلة عملية:

– مجلس إدارة الموارد الطبيعية الذي يقيم مشاريع التنمية وفق أثرها على المجتمع والبيئة قبل الموافقة.

– إدارة التعليم التي توازن بين توزيع المعلمين وعدالة التعليم بين المناطق المختلفة.

– وحدات التخطيط المالي التي تضع أولويات الإنفاق وفق احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً.

القسم الحادي عشر : إن عملية صنع القرار : منهجية الدولة القيمية :

القرار في الدولة الإدارية القيمية يمر بعدة مراحل متكاملة تنسجم مع العملية العلمية المعيارية لمراحله كما يلي :

– جمع البيانات والمعلومات : التأكد من دقتها وشمولها لجميع الجوانب .

– تحليل البدائل : دراسة كل خيار وفق معايير الكفاءة والعدالة والقيم .

– تقييم التأثير الاجتماعي والأخلاقي : النظر إلى النتائج على المجتمع، العدالة، والمصلحة العامة .

– اتخاذ القرار : اعتماد البديل الذي يحقق التوازن بين الكفاءة والقيم والمصلحة العامة .

– التنفيذ والمتابعة : مراقبة أثر القرار وضمان الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية .

أمثلة عملية :

– مشروع لتحسين شبكة المياه يدرس تأثير كل خيار على الفئات المحتاجة، التكلفة، واستدامة الموارد .

– سياسة ضريبية جديدة تُقيّم أثرها على العدالة الاجتماعية والاقتصاد قبل التنفيذ .

– تطوير نظام رقابي لمراجعة تطبيق القوانين لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية .

– **قياس مدى الالتزام** القيمي

القسم الثاني عشر : أثر القرار القيمي على الدولة والمجتمع :

القرار الإداري والسياسي المبني على القيم له أثر مباشر على :

– الثقة بين الدولة والمواطنين: المواطن يثق بالدولة عندما يرى القرارات عادلة وشفافة.

– الاستقرار الاجتماعي: القرارات العادلة تقلل الصراعات وتحقق التوازن بين المصالح المختلفة.

– فعالية الدولة: الإدارة التي تدمج القيم مع الكفاءة تحقق نتائج أفضل وأكثر استدامة.

أمثلة عملية:

– قرارات توزيع الموارد المالية التي تراعي الفئات الأكثر احتياجًا تعزز الثقة والاستقرار.

– قوانين حماية البيئة التي توازن بين التنمية والحفاظ على الموارد الطبيعية تحقق استدامة المجتمع.

– سياسات التعليم والتوظيف العادلة تخلق مجتمعًا أكثر تماسكًا ومساواة.

القسم الثالث عشر: الاتجاهات المستقبلية لاتخاذ القرار العام في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

– الرقمنة والذكاء الاصطناعي: تعزيز التحليل وصنع القرار.

– الاستدامة والقيم البيئية: دمج البعد البيئي في كل قرار.

– المشاركة المجتمعية الذكية: استخدام التكنولوجيا لزيادة الشفافية والمساءلة.

– الأمن السيبراني والسياسات الرقمية: حماية البيانات والمعلومات كجزء من القرار.

وبذلك فإن الدولة الإدارية القيمية الحديثة لن تعتمد فقط على الخبرة أو القوة، بل على توازن دقيق بين المعرفة، التقنية، والقيادة الأخلاقية.

القسم الرابع عشر: الرؤية التطبيقية لنموذج صنع القرار السياسي والإداري في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

أولاً: طبيعة النموذج التطبيقي:

في الدولة الإدارية القيمية، **صنع القرار ليس مجرد اختيار بين بدائل تقنية**، بل **عملية متكاملة تربط السلطة بالقيم، والكفاءة بالأخلاق، والمعرفة بالقانون والمعنى.**

الهدف هنا هو أن يصبح كل قرار:

- عادل وشفاف
- متوافق مع القيم الأخلاقية
- يعكس مصلحة المجتمع العليا
- مستنداً إلى بيانات دقيقة وتحليل موضوعي

ثانيًا: خصائص القرار القيمي:

- **إطار رسمي**: يستند للأنظمة والقوانين، مع مرجعية أخلاقية واضحة
- **مركزي – موزع**: يصدر من السلطة التنفيذية ويُطبق عبر مؤسسات الدولة
- **قيمي**: يستند إلى العدالة، النزاهة، الشفافية، والمصلحة العامة
- **استراتيجي**: يوازن بين المدى القصير والطويل

- **تفاعلي**: يراعي آراء المواطنين والمؤسسات والخبراء

مثال عملي:

تحديد أولويات التمويل الصحي السنوي عبر لجنة تضم مسؤولي الدولة، خبراء صحيين، وممثلين عن المجتمع المدني لضمان العدالة والكفاءة.

ثالثًا: **أسس اتخاذ القرار العام**:

- **الشرعية القانونية**: الالتزام بالدستور والقوانين
- **المصلحة العامة**: تحقيق منفعة المجتمع وليس مصالح فردية
- **الكفاءة والفعالية**: تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة
- **التقييم القيمي**: مراعاة العدالة والنزاهة والشفافية
- **المعرفة والمعلومة**: اتخاذ القرار استناداً إلى بيانات دقيقة

مثال عملي:

قبل الموافقة على مشروع بنية تحتية، تُقيم اللجنة التأثير الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لضمان العدالة والكفاءة.

رابعًا: **مراحل عملية اتخاذ القرار**:

- **تحديد المشكلة أو الفرصة**: تشخيص الوضع الراهن وتحليل الأسباب
- **جمع البيانات والمعلومات**: كمية ونوعية، واستشارات الخبراء
- **توليد البدائل**: قائمة خيارات قابلة للتطبيق وفق القيم والمعايير
- **تقييم البدائل واتخاذ القرار**: استخدام أدوات قياس الأثر الاقتصادي

والاجتماعي والسياسي

- **تنفيذ القرار**: توزيع المسؤوليات والمتابعة
- **المراجعة والتقييم**: قياس النتائج مقابل الأهداف، وتصحيح المسار عند الحاجة

مثال عملي:

عملية اختيار موقع مدرسة جديدة تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التعليمية، الفجوات الجغرافية، والتوزيع العادل للموارد.

خامساً: صناع القرار:

- **السياسيون**: يحددون الأولويات والسياسات الكبرى
- **الخبراء والإداريون**: يقدمون التحليل الفني والمعرفة المتخصصة
- **المجتمع المدني والمواطنون**: يساهمون في الرأي العام والمشاركة
- **المعايير الأخلاقية والقيم**: تُشكل القاعدة العليا لضبط القرارات

مثال عملي:

لجنة مختلطة لصياغة سياسة بيئية تضم وزراء، خبراء، ومنظمات المجتمع المدني لضمان التوازن بين التنمية والحفاظ على البيئة.

سادساً: أدوات ووسائل اتخاذ القرار:

- **التحليل الكمي والكيفي**: إحصاءات، بيانات رقمية، ودراسات ميدانية
- **المحاكاة والنمذجة**: تقييم سيناريوهات بديلة والتنبؤ بالنتائج
- **المشورة والمشاركة المجتمعية**: استطلاعات رأي ومنتديات حوار

- **التقييم الأخلاقي والقيمي**: فحص مدى توافق القرار مع العدالة والمصلحة العامة

سابعًا: النظرية الحديثة للقرار العام:

- **القرار كعملية مركبة**: تفاعل بين المعلومات، السلطة، القيم، والسياق الاجتماعي والسياسي
- **القرار القيمي**: إعادة إنتاج للقيم داخل الدولة، توجيه السياسات، موازنة المصالح
- **نموذج الدولة الإدارية القيمية للقرار:**
- المدخل القيمي: تحديد المبادئ الأساسية
- المدخل المعرفي: التحليل والخبرة
- المدخل التنفيذي: التطبيق والمتابعة

مثال عملي:

تطوير برنامج دعم للفقراء يجمع بين البيانات الاقتصادية، القيم الأخلاقية للعدالة الاجتماعية، وآليات التنفيذ الدقيقة لضمان وصول الدعم لمن يستحقه.

ثامنا: أثر القرار القيمي على الدولة والمجتمع:

- **الثقة بين الدولة والمواطنين**: القرارات العادلة تعزز الثقة
- **الاستقرار الاجتماعي**: تقلل الصراعات وتوازن المصالح
- **فعالية الدولة**: تحقيق نتائج أفضل وأكثر استدامة

أمثلة عملية:

- توزيع الميزانيات المالية وفق احتياجات المناطق الفقيرة
- سن قوانين بيئية تحافظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة
- وضع سياسات تعليمية عادلة تشمل جميع الطلاب

تاسعا: الاتجاهات المستقبلية لاتخاذ القرار:

- الرقمنة والذكاء الاصطناعي لتعزيز التحليل وصنع القرار
- دمج البعد البيئي والقيم المستدامة في كل قرار
- المشاركة المجتمعية الذكية لتعزيز الشفافية والمساءلة
- تعزيز الأمن السيبراني والسياسات الرقمية لضمان حماية البيانات

عاشرا: التحديات والحلول التطبيقية لإتخاذ القرار القيمي بالدولة الإدارية الحديثة:

أ. التحديات

- تضارب القيم والمصالح بين الفئات المختلفة
- ضغط الزمن والمجتمع
- المعلومات غير الكاملة
- الفساد وعدم الشفافية
- التعقيدات السياسية والمؤسسية
- الضغوط السياسية أو الاقتصادية التي قد تؤثر على اتخاذ القرار الأخلاقي.
- صعوبة تحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة والقيم.

ب. الحلول

- إعتمادآليات مراجعة مستقلة لضمان العدالة والشفافية
- إشراك المجتمع وأصحاب المصلحة في مراحل إتخاذ القرار
- تدريب القيادات والموظفين على اتخاذ القرار الأخلاقي المبني على القيم
- استخدام أدوات تحليل دقيقة لضمان استناده على البيانات

أخيرا: إن صنع القرار في الدولة الإدارية القيميةالحديثة ليس مجرد اختيار بين بدائل تقنية، بل ممارسة أخلاقية وفلسفية تعكس روح الدولة وقيمها العليا. كما الدمج بين الكفاءة، العدالة، والقيم الأخلاقية يجعل كل قرار يعزز الثقة، الاستقرار، وفعالية الدولة.

أن الدولة القيمية الحديثة لا ترى القرار مجرد إجراء، بل فرصة لتحويل القيم والمبادئ إلى واقع ملموس، ولتعزيز دور الإدارة والسلطة كخدمة للمجتمع، وليس كأداة للسيطرة أو النفوذ.

المدخل السابع:

القيادة والمسؤولية في الدولة الإدارية القيمية الحديثة

إن القيادة في الدولة الإدارية القيمية ليست مجرد منصب أو سلطة رسمية، بل ممارسة أخلاقية وفلسفية تعكس القيم العليا للدولة والمجتمع

إن المسؤولية هنا تتجاوز التنفيذ البسيط للقرارات، لتصبح التزامًا شخصيًا وجماعيًا بالعدالة، النزاهة، والصالح العام.

تستعرض هذه الوجهة دور القيادة في توجيه الإدارة القيمية، وكيفية ممارسة المسؤولية على مستوى الشخص والمؤسسة، وأثر ذلك على فعالية الدولة والمجتمع – وذلك من خلال الأقسام التالية:

القسم الأول: مفهوم القيادة القيمية:

القيادة القيمية في الدولة الإدارية الحديثة هي القدرة على:

– تحويل القيم إلى ممارسة عملية: بحيث تصبح كل خطوة من خطوات الإدارة انعكاسًا للعدالة والأخلاق.

– إلهام الموظفين والمواطنين: لإدراك أهمية القيم والمبادئ في العمل اليومي.

– تحقيق التوازن بين القوة والمسؤولية: فالسلطة ليست امتلاكًا، بل واجب أخلاقي تجاه المجتمع.

أمثلة عملية:

– قائد إداري يختار فريقه على أساس الكفاءة والأخلاق وليس المحاباة.

– وزير أو مسؤول يضع سياسات عامة توازن بين التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة والمجتمع.

– مدير مشروع يضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات.

القسم الثاني: المسؤولية الفردية والجماعية:

في الدولة القيمية، المسؤولية لا تقع على الفرد وحده، بل تشمل كافة مستويات الإدارة كما يلي:

– المسؤولية الفردية: كل موظف يتحمل تبعات أفعاله وقراراته، ويعمل ضمن إطار القيم والمبادئ الأخلاقية.

– المسؤولية الجماعية: الإدارة كوحدة تتحمل نتائج السياسات، وتضمن أن كل إجراء يعكس التوازن بين الكفاءة والقيم.

– المسؤولية أمام المجتمع: كل قرار يجب أن يكون مدروسًا لتأثيره على المواطنين والمصلحة العامة.

أمثلة عملية:

– موظف يتأكد من صحة البيانات قبل اتخاذ أي إجراء إداري، حمايةً للعدالة والمصداقية.

– إدارة كاملة تشرف على تنفيذ مشروع توزيع الموارد لضمان الشفافية وعدم التحيز.

– لجان سياسية تراجع القرارات قبل تنفيذها لضمان التوافق مع القيم الأخلاقية.

القسم الثالث: السمات الأساسية للقيادة القيمية:

القيادة القيمية تعتمد على مجموعة من السمات الأساسية:

– النزاهة: التمسك بالمبادئ والقيم حتى في أصعب الظروف.

– الرؤية: القدرة على توجيه الإدارة لتحقيق الأهداف العليا للدولة والمجتمع.

– المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات دون التخلي عن المبادئ.

– الإلهام والتحفيز: تحفيز الموظفين والمجتمع على الالتزام بالقيم والمشاركة الفعالة.

أمثلة عملية:

– قائد إداري يحافظ على النزاهة في مواجهة ضغوط سياسية أو مالية.

– رئيس قسم يضع رؤية واضحة لتطوير الأداء الإداري وربطه بالقيم العليا.

– مدير مشروع يحقق التوازن بين الجدول الزمني والمبادئ الأخلاقية.

القسم الرابع: القيادة وصنع القرار الأخلاقي:

القيادة القيمية تؤثر مباشرة على عملية اتخاذ القرار وفق مايلي:

– القرارات يجب أن تكون نابعة من القيم وليس فقط من المصالح أو الضغوط.

– القائد يوازن بين البدائل المختلفة بناءً على العدالة والكفاءة والمصلحة العامة.

– القيادة الأخلاقية تضمن أن تكون القرارات مستدامة ومقبولة اجتماعياً.

أمثلة عملية:

– قرار توزيع موازنة تعليمية وفق بند مخصص يعكس الاحتياجات الأكثر إلحاحًا مع مراعاة الكفاءة الاقتصادية.

– صنع سياسة بيئية توازن بين التنمية وحماية الموارد الطبيعية.

– قيادة إدارات الصحة العامة لضمان أن التوزيع العادل للأدوية يتم وفق المعايير

الأخلاقية.

القسم الخامس: المسؤولية أمام المجتمع:

القيادة القيمية تُظهر مسؤوليتها عبر:

– التفاعل مع المواطنين: الاستماع للشكاوى والمقترحات وتحويلها إلى قرارات عملية.

– تحمل النتائج: القبول بالمساءلة أمام المجتمع عن أي إخفاق أو خطأ.

– التأكيد على الصالح العام: كل قرار يعكس خدمة المجتمع وليس مصالح شخصية أو ضيقة.

أمثلة عملية:

– وزير الصحة الذي يعلن بوضوح عن التحديات والصعوبات في توزيع الموارد.

– إدارة تعليمية تشارك المجتمع في وضع خطط توزيع المعلمين لضمان العدالة.

– مجالس محلية تتلقى ردود المواطنين على المشاريع وتستخدمها لتحسين الأداء.

القسم السادس: تطوير القيادة القيمية:

لتطوير القيادة القيمية، تحتاج الدولة إلى:

– برامج تدريبية مستمرة لتعزيز القيم والأخلاق بين القادة.

– نظام تقييم يعتمد على الأداء الأخلاقي إلى جانب الكفاءة الإدارية.

– ثقافة مؤسسية تدعم النزاهة والشفافية والمسؤولية.

أمثلة عملية:

– ورش عمل تدريبية للقادة حول القيادة الأخلاقية وصنع القرار المستند للقيم.

– تقييم دوري للمديرين وفق مدى التزامهم بالقيم والمعايير الأخلاقية.

– بناء فرق عمل تحاكي القيادة الأخلاقية في القرارات والممارسات اليومية.

القسم السابع: الرؤية التطبيقية لنموذج القيادة والمسؤولية في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

أولاً: طبيعة النموذج التطبيقي:

القيادة في الدولة الإدارية القيمية ليست مجرد منصب إداري، بل **ممارسة أخلاقية وفلسفية**. القيادة هنا تتحمل المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وتعمل على تحويل القيم إلى واقع عملي يؤثر في الأداء الإداري والمجتمع.

مثال عملي:

وزير أو مسؤول تنفيذي يوازن بين تنفيذ المشاريع التنموية وضمان حقوق المجتمع الأكثر ضعفًا، بحيث تعكس كل قراراته العدالة والنزاهة.

ثانيًا: مفهوم القيادة القيمية:

القيادة القيمية تعني القدرة على:

- **تحويل القيم إلى ممارسة عملية**: كل خطوة إدراية تعكس العدالة والأخلاق.
- **إلهام الموظفين والمواطنين**: ليدركوا أهمية القيم في العمل اليومي.
- **تحقيق التوازن بين القوة والمسؤولية**: السلطة واجب أخلاقي.

أمثلة عملية:

- قائد إداري يختار فريقه على أساس الكفاءة والأخلاق وليس المحاباة.

- مدير مشروع يضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات.

ثالثًا: المسؤولية الفردية والجماعية:

- **المسؤولية الفردية**: كل موظف يتحمل نتائج أفعاله وقراراته ضمن القيم الأخلاقية.
- **المسؤولية الجماعية**: الإدارة كوحدة تتحمل نتائج السياسات وتضمن العدالة والكفاءة.
- **المسؤولية أمام المجتمع**: القرارات يجب أن تكون مدروسة لتأثيرها على المواطنين.

أمثلة عملية:

- لجان رقابية لمراجعة مشاريع توزيع الموارد لضمان الشفافية وعدم التحيز.
- موظف يتحقق من صحة البيانات قبل إصدار أي قرار إداري.

رابعًا: السمات الأساسية للقيادة القيمية:

- النزاهة، الرؤية، المرونة، الإلهام والتحفيز.

أمثلة عملية:

- قائد يحافظ على النزاهة أمام ضغوط سياسية.
- رئيس قسم يضع رؤية واضحة لربط الأداء الإداري بالقيم العليا.

خامسًا: القيادة وصنع القرار الأخلاقي:

- القرارات تنبثق من القيم لا المصالح الضيقة.

- توازن بين البدائل وفق العدالة والكفاءة والمصلحة العامة.
- ضمان استدامة القرارات وقبول المجتمع لها.

أمثلة عملية:

- قرار توزيع ميزانية تعليمية يعكس الاحتياجات الأكثر إلحاحًا مع مراعاة الكفاءة الاقتصادية.
- صنع سياسة بيئية توازن بين التنمية وحماية الموارد الطبيعية.

سادساً: تطوير القيادة القيمية:

- برامج تدريبية للقادة لتعزيز القيم والأخلاق.
- نظام تقييم يدمج الأداء الأخلاقي مع الكفاءة.
- ثقافة مؤسسية تدعم النزاهة والشفافية.

أمثلة عملية:

- ورش عمل حول القيادة الأخلاقية وصنع القرار القيمي.
- تقييم دوري للمديرين وفق التزامهم بالقيم والمعايير الأخلاقية.

ثامنا: التحديات والحلول التطبيقية:

أ/ التحديات:

- تضارب المصالح: ضغوط أصحاب النفوذ التي تعيق القرار العادل.
- مقاومة التغيير: تمسك الموظفين بالنمط البيروقراطي القديم ورفض القيم الجديدة.
- صعوبة القياس: مشقة تحويل القيم المعنوية إلى أرقام ونتائج ملموسة.

- الفجوة في المهارة: نقص التدريب على الموازنة بين الكفاءة المهنية والأخلاق.

ب / الحلول:

- الحماية القانونية: تحصين القادة وتشريع قوانين تحمي استقلالية قرارهم الأخلاقي.
- الربط بالتحفيز: جعل "السلوك القيمي" شرطًا أساسيًا للترقيات والمكافآت.
- المؤشرات النوعية: ابتكار أدوات تقييم تعتمد على رضا المجتمع وشفافية الأداء.
- التدريب العملي: إقامة ورش عمل واقعية لحل المعضلات الأخلاقية والإدارية.

أخيرا: إن القيادة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة ليست مجرد سلطة، بل مسؤولية أخلاقية وفلسفية تجاه المجتمع. فالقيادة القيمية تحول القرارات إلى ممارسة حيّة للقيم، وتجعل كل إجراء وكل سياسة تعكس ضمير الدولة وروحها الأخلاقية.

إن نجاح الدولة القيمية يعتمد على قدرة قيادتها على دمج النزاهة، الرؤية، المرونة، والمسؤولية، بحيث تصبح كل خطوة من خطوات الإدارة ممارسة أخلاقية تؤدي إلى تحقيق الصالح العام وتعزز الثقة بين الدولة والمجتمع.

المدخل الثامن:

الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر في الدولة الإدارية القيمية الحديثة

إن الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر هما الركيزتان الأساسيتان لاستدامة الدولة الإدارية القيمية الحديثة

فالثقافة المؤسسية تعكس القيم والمبادئ التي توجه كل سلوك إداري، بينما التعليم المستمر يضمن تحديث المعرفة والمهارات بما يتوافق مع تطورات العصر دون فقدان البعد الأخلاقي والقيمي.

توضح هذه الوجهة كيف يمكن للثقافة المؤسسية والتعليم المستمر أن يحققا توازنًا بين الكفاءة والإبداع والقيم، وكيف يعززان روح المسؤولية والمشاركة بين الموظفين، مما يؤدي إلى إدارة أكثر فعالية وعدالة – وذلك من خلال تناول الأقسام التالية:

القسم الأول: الثقافة المؤسسية وأثرها على الإدارة القيمية:

الثقافة المؤسسية هي الإطار القيمي والمعرفي الذي يوجه سلوك الموظفين ويحدد هوية الدولة الإدارية القيمية وفق الأتي:

– تحدد المبادئ الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها كل موظف.

– تعزز الالتزام بالقوانين والإجراءات دون فقدان الروح الأخلاقية.

– تخلق بيئة عمل تحفز الإبداع والمسؤولية والمشاركة.

أمثلة عملية:

– مؤسسة تعليمية تعتمد ثقافة النزاهة والشفافية في تقييم الطلاب والمعلمين.

– إدارة خدمات عامة تشجع الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات دون التضحية بالقيم.

– وحدات التخطيط العمراني التي تراعي الاستدامة والعدالة في جميع المشاريع.

القسم الثاني: التعليم المستمر: صيانة الكفاءة والقيم:

التعليم المستمر يضمن تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم، مع تعزيز الالتزام بالقيم والمبادئ وفق:

– تحديث المعرفة حول السياسات والقوانين والتقنيات الحديثة.

– تعزيز وعي الموظفين بالقيم الأخلاقية وأثرها على المجتمع.

– تدريب القادة والموظفين على اتخاذ قرارات متوازنة بين الكفاءة والعدالة.

أمثلة عملية:

– **دورات تدريبية** في استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارة العامة مع التركيز على الشفافية والمساواة.

– برامج تطوير مهارات القيادة الأخلاقية والإدارية للمديرين.

– ورش عمل لتعزيز قدرة الموظفين على حل المشكلات بطريقة تعكس القيم المؤسسية.

القسم الثالث: دور الثقافة المؤسسية في تعزيز المسؤولية:

الثقافة المؤسسية تجعل المسؤولية جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي كما يلي:

– الموظف يشعر بأن أفعاله جزء من مهمة أخلاقية تجاه المجتمع.

– تعزيز المساءلة الذاتية والجماعية ضمن المؤسسة.

– تشجيع المشاركة الفعالة لجميع الموظفين في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات.

أمثلة عملية:

– برامج تقييم أداء الموظفين التي تراعي الالتزام بالقيم الأخلاقية.

– اجتماعات دورية لمراجعة الإجراءات والسياسات وفق المبادئ المؤسسية.

– إنشاء منصات داخلية لمشاركة الموظفين بالأفكار والمبادرات التي تعزز القيم.

القسم الرابع: الدمج بين الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر:

الدمج بين الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر يؤدي إلى نظام إداري متكامل ومتوازن كالتالي:

– الموظفون يكونون مؤهلين تقنيًا وواعين أخلاقيًا.

– القرارات تكون مبنية على المعرفة والخبرة مع الالتزام بالقيم.

– الإدارة تصبح أكثر مرونة وابتكاراً دون فقدان البعد الأخلاقي.

أمثلة عملية:

– نظام رقابي مستمر لتقييم الأداء الإداري والفني وفق القيم والمعايير الأخلاقية.

– برامج تدريبية متقدمة تدمج بين المهارات الإدارية والتوعية بالقيم المؤسسية.

– تعزيز التفاعل بين الموظفين من خلال فرق متعددة التخصصات لتبادل الخبرات والمعرفة مع الحفاظ على المبادئ الأخلاقية.

القسم الخامس: أثر الثقافة والتعليم المستمر على التنمية الإدارية:

الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر يسهمان في:

– ؛تحسين جودة الخدمات العامة: من خلال موظفين أكثر كفاءة ووعيًا بالقيم.

– زيادة الابتكار: حيث تشجع الثقافة المؤسسية الموظفين على التفكير خارج الصندوق مع الالتزام بالمبادئ.

– تعزيز الاستدامة الإدارية: التعليم المستمر يضمن تحديث المعرفة والمهارات بما يتوافق مع المتغيرات دون فقدان القيم.

أمثلة عملية:

– ؛إدارات الصحة التي تتبنى برامج تدريب مستمرة حول القيم الأخلاقية وإدارة الأزمات.

– مؤسسات التعليم التي تدمج مهارات التفكير النقدي والقيم الأخلاقية في تدريب المعلمين والطلاب.

– وحدات التخطيط العمراني التي تستخدم أحدث البيانات الرقمية مع مراعاة العدالة والمساواة في توزيع المشاريع.

القسم السادس: الرؤية التطبيقية لنموذج الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

أولاً: الثقافة المؤسسية وأثرها على الإدارة القيمية:

الثقافة المؤسسية تمثل الإطار القيمي الذي يوجه سلوك الموظفين ويحدد هوية الدولة الإدارية القيمية.

أمثلة عملية:

- مؤسسة تعليمية تعتمد النزاهة والشفافية في تقييم الطلاب والمعلمين.
- وحدات التخطيط العمراني التي تراعي الاستدامة والعدالة في المشاريع.

ثانيًا : التعليم المستمر : صيانة الكفاءة والقيم :

يضمن تطوير مهارات ومعارف الموظفين مع تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية.

أمثلة عملية :

- دورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا الرقمية مع التركيز على الشفافية والمساواة.
- برامج تطوير مهارات القيادة الأخلاقية للمديرين.

ثالثًا : دور الثقافة المؤسسية في تعزيز المسؤولية :

- الموظف يشعر بأن أفعاله جزء من مهمة أخلاقية تجاه المجتمع.
- تعزيز المساءلة الذاتية والجماعية.
- تشجيع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

أمثلة عملية :

- برامج تقييم الأداء التي تراعي الالتزام بالقيم الأخلاقية.
- اجتماعات دورية لمراجعة الإجراءات وفق المبادئ المؤسسية.

رابعًا : الدمج بين الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر :

- الموظفون مؤهلون تقنيًا وواعون أخلاقيًا.
- القرارات مبنية على المعرفة والخبرة مع الالتزام بالقيم.
- الإدارة أكثر مرونة وابتكارًا دون فقدان البعد الأخلاقي.

أمثلة عملية :

- نظام رقابي مستمر لتقييم الأداء الإداري والفني وفق القيم.

- برامج تدريبية متقدمة تدمج المهارات الإدارية والتوعية بالقيم المؤسسية.
- تعزيز التفاعل بين الموظفين عبر فرق متعددة التخصصات مع الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.

خامساً: أثر الثقافة والتعليم المستمر على التنمية الإدارية:

- تحسين جودة الخدمات العامة
- زيادة الابتكار مع الالتزام بالمبادئ
- تعزيز الاستدامة الإدارية

أمثلة عملية:

- إدارات الصحة تتبنى برامج تدريب مستمرة حول القيم الأخلاقية وإدارة الأزمات.
- مؤسسات التعليم تدمج التفكير النقدي والقيم الأخلاقية في التدريب.
- وحدات التخطيط العمراني تستخدم أحدث البيانات الرقمية مع مراعاة العدالة.

سادساً: التحديات والحلول التطبيقية:

أ. التحديات:

- مقاومة بعض الموظفين للتغيير والتعلم المستمر.
- صعوبة دمج القيم الأخلاقية مع متطلبات الأداء التقني والإداري.
- محدودية الموارد والوقت لتنفيذ برامج تدريبية مستدامة.

ب. الحلول:

- تطوير وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة مناسبة لجميع المستويات للموظفين.

- تعزيز ثقافة المشاركة والمساءلة ضمن المؤسسة لزيادة التفاعل مع برامج التعليم المستمر
- استخدام التكنولوجيا والمنصات الرقمية لتقديم التعليم المستمر بطريقة مرنة وفعالة.

أخيرا: إن الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر هما الأساس الذي يبني الدولة الإدارية القيمية الحديثة. فالثقافة تحدد القيم والمبادئ التي تحكم السلوك الإداري، بينما التعليم المستمر يضمن تطوير المعرفة والمهارات بما يتوافق مع تلك القيم.

إن النجاح الإداري طويل المدى يعتمد على القدرة على دمج الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر، مما يؤدي إلى إدارة فعالة وأخلاقية، تعكس روح الدولة وتخدم الصالح العام والمجتمع بشكل مستدام.

المدخل التاسع:
آليّة الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة

تمثّل الحوكمة أحد الأعمدة الرئيسة التي تقوم عليها الدولة الإدارية القيمية الحديثة؛ فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد التنظيمية أو الإجراءات الإدارية، بل هي منظومة قيمية مؤسسية تستهدف رفع جودة الإدارة العامة، وتعزيز النزاهة، وترسيخ مبدأ المساءلة، وتحقيق اتساق عالٍ بين السلطة والمسؤولية، وبين الأداء والنتائج.

ومع التحولات المتسارعة في بيئات الإدارة العامة، وانتقال الدولة من النماذج التقليدية إلى نماذج رقمية ذكية، أصبحت الحوكمة ضرورة وجودية لضمان كفاءة الجهاز الحكومي وقدرته على إدارة الموارد العامة، وضبط المخاطر، وتوجيه الأداء نحو الأهداف الاستراتيجية للدولة.

هذا المدخل يتناول آليّة الحوكمة في سياق الدولة الإدارية القيمية الحديثة، مستعرضًا أدوارها، وأدواتها، وتطبيقاتها العملية، وأبرز التحديات التي تواجهها، والحلول الممكنة، والرؤية المستقبلية لتطويرها – وذلك من خلال تناول الأقسام التالية:

القسم الأول: مفهوم الحوكمة و آليّة الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

تتطلب الدولة الإدارية القيمية تحولاً من نموذج الحوكمة الرشيدة التقليدي (الذي

يركز على الكفاءة والشفافية) إلى نموذج الحوكمة القيمية (الذي يضيف البعد الأخلاقي والوجودي كمرتكز) .

وفي ضؤ ذلك تعرف الحوكمة القيمية ومحاورها الأساسية كما يلي :

– **الحوكمة القيمية هي** : منظومة تنظيمية وإجرائية تهدف إلى دمج القيم والأخلاق العليا للمجتمع بشكل منهجي في جميع مستويات صنع القرار وتنفيذ السياسات، لضمان أن تخدم الإدارة العامة "الغاية" وليس مجرد "الوسيلة" .

محاور الحوكمة القيمية :

- **العدالة المؤسسية** : ضمان عدالة القواعد والإجراءات (العدالة الإجرائية) وتوزيع الموارد والخدمات (العدالة التوزيعية) .
- **المساءلة الأخلاقية** : مساءلة الموظف والمسؤول ليس فقط عن الأداء القانوني، بل عن القرارات التي تؤثر على الكرامة والرفاه الإنساني .
- **الشفافية الهادفة** : ليست مجرد نشر للمعلومات، بل نشر يهدف إلى تعزيز الثقة والمشاركة، والكشف عن التكلفة الأخلاقية للقرارات .

و تشير آليّة الحوكمة إلى الإطار المؤسسي الذي يضمن توجيه وإدارة ومتابعة الأداء داخل أجهزة الدولة وفق منظومة من المبادئ القيمية المستقرة، وتشمل :

١ . **الشفافية وتدفق المعلومات :**

– إعلان البيانات الحكومية وإتاحتها في الوقت المناسب .

– وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الوحدات الحكومية .

٢ . **المساءلة والمسؤولية المتبادلة :**

– تحديد جهة المساءلة بوضوح.

– فرض رقابة قيمية وإدارية على الأداء والقرارات.

٣. الكفاءة والفعالية:

– توجيه القرارات نحو تحقيق نتائج ملموسة.

– استخدام الموارد العامة بأعلى قيمة مضافة.

٤. العدالة والإنصاف:

– التعامل العادل مع المواطنين والمتعاملين.

– ضمان الشفافية في تقديم الخدمات العامة.

٥. النزاهة ومكافحة التضارب والمخاطر:

– بناء ثقافة النزاهة المؤسسية.

– إدارة المخاطر والضوابط الداخلية بفعالية.

القسم الثاني: الأدوار الجوهرية لآليّة الحوكمة:

١. ضبط الأداء الحكومي وتوجيهه:

تسهم الحوكمة في تحويل الجهاز الحكومي من جهاز منفذ فقط إلى جهاز موجّه بالأهداف ومرتبط بالنتائج، وذلك من خلال:

– تحديد معايير لقياس الأداء.

– تقييم المتغيرات ومتابعة التقدم في الخطط.

– ضبط الانحرافات ووضع خيارات تصحيحية.

٢. تعزيز النزاهة والشفافية:

حيث تعمل الحوكمة على :

– تقليل فرص الفساد الإداري والمالي .

– توثيق العمليات والإجراءات .

– توفير بيانات لإحكام الرقابة المالية والمحاسبية .

٣ . تطوير صنع القرار في مؤسسات الدولة :

توفر آليّة الحوكمة :

– بيئة معلومات دقيقة لصنع القرار .

– مشاركة متوازنة بين الجهات ذات العلاقة .

– أدوار واضحة للمستويات الإدارية .

٤ . دعم التحول الرقمي والذكاء المؤسسي :

ترتبط الحوكمة ارتباطًا عضويًا بعملية التحول الرقمي، فهي :

– تحدد معايير أمن المعلومات .

– تحقق التكامل بين قواعد البيانات الحكومية .

– تضمن اتساق الأنظمة الرقمية مع أهداف الإدارة القيمية .

٥ . إدارة المخاطر والسيطرة عليها :

تعمل الحوكمة على :

– تحديد المخاطر المحتملة داخل المؤسسات الحكومية .

– إعداد خطط استجابة مبنية على تقييم موضوعي .

– رفع مستوى المرونة المؤسسية .

القسم الثالث : آليّات الحوكمة في الدولة الإِدارية القيمية الحديثة :

١ . **الإِطار التشريعي والتنظيمي :**

– سنّ القوانين المحفّزة للنزاهة .

– تحديث الأنظمة الإِدارية والمالية .

– تقنين الإِجراءات والممارسات الرسمية .

٢ . **الهياكل المؤسسية :**

– إنشاء وحدات حوكمة داخل الوزارات .

– تأسيس لجان مستقلة للرقابة والتدقيق .

– تعزيز دور ديوان المحاسبة وهيئات النزاهة .

٣ . **منصّات الإِدارة الرقمية :**

– دمج الحوكمة مع منصات الأداء الحكومي .

– نظم ذكاء اصطناعي لتحليل المخاطر .

– أنظمة تتبع العمليات الحكومية بشكل لحظي .

٤ . **آليّات المتابعة والتقييم :**

– مؤشرات أداء رئيسية KPIs .

– تقارير ربع سنوية عن الوضع المؤسسي .

– تقييم خارجي للبرامج الحكومية الكبرى .

القسم الرابع : التطبيقات العملية للحوكمة في الدولة الإِدارية القيمية الحديثة :

١ . الموازنة العامة الموجهة بالنتائج :

– ربط الصرف بتحقيق مؤشرات أداء قابلة للقياس .

– فرض رقابة على كفاءة الإنفاق والمشروعات .

٢ . إدارة خدمة المواطن :

– قياس جودة الخدمة الحكومية .

– تعزيز رضا المتعاملين عبر التحول الرقمي .

– مكافحة البيروقراطية من خلال تبسيط الخدمات .

٣ . إدارة الموارد البشرية :

– نظام أداء قائم على الجدارة .

– لوائح سلوك وظيفي واضحة .

– تقييم دوري وشفاف للكفاءات الحكومية .

٤ . إدارة الأصول العامة :

– استخدام أنظمة تتبع الأصول الرقمية .

– ضبط الصيانة والتجديد وفق معايير موحدة .

– إدارة المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية .

القسم الخامس : طبيعة النموذج المؤسسي المنشود الذي يدمج الأخلاق بالحوكمة ويعيد تعريف وظيفة الدولة :

تشهد الدولة المعاصرة تحولات عميقة تتجاوز التغيرات التقنية والمؤسسية التقليدية، لتصل إلى مستوى إعادة تعريف جوهر الدولة ووظيفتها وعلاقتها

بالمجتمع. فالتعقيد المتزايد في البيئات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتنامي توقعات المواطنين حول العدالة والشفافية والمساواة، كلها عوامل تدفع باتجاه ابتكار نموذج جديد للدولة يدمج بين الكفاءة التنظيمية والبعد القيمي. ومن هنا يبرز مفهوم "الدولة الإدارية القيمية الحديثة" بوصفه مقاربة فلسفية وإدارية تسعى إلى مواءمة الأداء المؤسسي مع منظومة القيم الإنسانية العليا.

يرتكز هذا النموذج على فكرة أن الدولة ليست جهازًا تقنيًا محايدًا يقتصر دوره على تنفيذ القوانين وإدارة الموارد، بل هي كيان حي يتشكل من شبكة العلاقات بين الأفراد والمؤسسات، ومن تفاعل المبادئ الأخلاقية مع الأهداف العامة والسياسات التنفيذية. فالإدارة القيمية ترى أن كل إجراء إداري هو انعكاس لمعنى، وكل قرار هو تجسيد لقيمة، وكل سياسة عامة تحمل في جوهرها مسؤولية أخلاقية تتجاوز حدود التنفيذ البيروقراطي التقليدي.

تتجاوز الدولة الإدارية القيمية التصور التقليدي الذي اختزل الدولة في هياكل جامدة وإجراءات صارمة، إذ تنطلق من أن الإدارة العامة ليست آلية ميكانيكية، بل ممارسة واعية تقوم على احترام الكرامة الإنسانية، وتحقيق العدالة، وتعزيز الثقة العامة، وترسيخ مبادئ النزاهة والمصلحة العامة. وبذلك لا تكون الإدارة مجرد تقنية، بل تصبح وسيلة لإعادة صياغة العلاقة بين الدولة والمجتمع على أسس قيميّة تضمن التوازن بين قوة التنظيم وشمولية المعنى.

وتتضح أهمية القيادة في هذا النموذج، حيث لا تُعرّف القيادة بوصفها سلطة رسمية أو مركزًا لاتخاذ القرار، بل باعتبارها دورًا قيميًا يتطلب من القائد الحفاظ

على المبادئ، وتوجيه السياسات نحو تحقيق العدالة والفعالية، وإلهام العاملين بروح الالتزام الأخلاقي. القائد القيمي هو من يمارس سلطته بوعي ومسؤولية، ويوازن بين ضرورات الحوكمة ومتطلبات الضمير العام، ويحوّل موقعه إلى منصة لتعزيز النزاهة والشفافية.

ويقوم بناء الدولة الإدارية القيمية على ركيزتين أساسيتين: الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر. فالثقافة المؤسسية القيمية تُعد الإطار الذي يحكم سلوك الموظفين ويحدد نمط اتخاذ القرارات، مما يجعل القيم جزءاً من الممارسة اليومية. أما التعليم المستمر، فهو الوسيلة التي تضمن تحديث المعرفة والمواكبة التقنية دون المساس بالمرجعية القيمية. الجمع بين هاتين الركيزتين يولد منظومة مؤسسية قادرة على التكيف مع التحولات المتسارعة مع الحفاظ على المعايير الأخلاقية.

وفي ظل الثورة الرقمية، لا يمكن للنموذج القيمي تجاهل دور التكنولوجيا الحديثة. فالتقنيات المتقدمة، بما فيها الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية، يمكن أن تصبح أدوات لتعزيز الكفاءة والعدالة والشفافية إذا تم استخدامها ضمن إطار قيمي واضح. فالدولة الإدارية القيمية لا تنظر إلى اللامركزية الرقمية والتحول الذكي كغاية تقنية، بل كوسيلة لضمان وصول عادل للخدمات، وتقليل التحيزات، وتحسين جودة القرارات الإدارية. هنا تصبح التكنولوجيا شريكًا في تحقيق المصلحة العامة، لا عاملاً لتعزيز السلطة او تكريس الفجوات.

ويلعب المجتمع دوراً محوريًا في هذا النموذج، بوصفه شريكًا لا متلقيًا. فالمشاركة المجتمعية تمنح السياسات شرعيتها الأخلاقية، وتخلق منظومة مساءلة تضمن

شفافية أكبر في العمل الحكومي. ومن خلال الحوار المجتمعي، والمنصات المفتوحة، واستطلاعات الرأي، والمؤسسات الاستشارية، يصبح المواطن جزءاً من عملية اتخاذ القرار، ويسهم في توجيه الإدارة بما يعكس أولويات المجتمع وقيمه.

أما التحديات التي تواجه الدولة التقليدية، مثل الانحياز المؤسسي والبيروقراطية الصماء وضعف الترابط بين الأداء الإداري والقيم الأخلاقية، فيمكن تجاوزها من خلال تبني إطار قيمية متكامل. فالدولة الإدارية القيمية تقدم بديلاً يتجاوز المأزق التقليدي المتمثل في التعارض بين الكفاءة والعدالة، اذ ترى أن الأداء المتوازن هو الذي يعكس التنظيم العقلاني من جهة، والالتزام الأخلاقي من جهة أخرى. هي دولة تدرك أن القانون دون قيمة يتحول إلى أداة قسر، والقيمة دون تنظيم تصبح رغبة لا تتحقق.

ويعتمد نجاح هذا النموذج على ترسيخ منظومة من المبادئ المؤسسية، تشمل النزاهة والمسؤولية والشفافية والالتزام بالمصلحة العامة، مع ضمان قدرة المؤسسات على مراقبة أدائها وتقييمه، ومحاسبة العاملين بناء على معايير موضوعية وقيمية، لا على أساس الموقع الوظيفي أو الانتماءات الشخصية.

وبذلك تصبح الدولة الإدارية القيمية الحديثة إطاراً شاملاً يعيد تعريف وظيفة الدولة، ويحقق التوازن بين سلطة القرار وعمق الضمير، وبين التقنية والعدالة، وبين الأداء المؤسسي والبعد الإنساني. إنه نموذج قابل للتطبيق ويمثل استجابة عملية وتاريخية للتحديات المعاصرة، وجسراً نحو مستقبل يمكن للدولة فيه ان تكون أكثر فعالية وإنسانية في آن واحد.

إن هذه الرؤية لنموذج الحوكمة القيمية في الدولة الإدارية الحديثة تمثل انتقالاً من الدولة بوصفها جهازًا إجرائيًا إلى الدولة بوصفها كيانًا قيميًا يعكس معنى العدالة والصالح العام. وهي تقدم أساسًا فكريًا ومنهجيًا لبناء دولة تستند إلى المبادئ وتتكيف مع التطورات، وتعيد الاعتبار لدور القيم في توجيه السياسات العامة وصياغة القرارات الإدارية. وبذلك تتحول الدولة إلى منظومة متوازنة، تجمع بين الرشد المؤسسي والبعد القيمي، وتتقدم نحو نموذج تاريخي جديد يواكب تطلعات المجتمعات الحديثة.

القسم السادس: مستقبل آليّة الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

يتجه مستقبل الحوكمة نحو تحول جوهري يتميز بـ:

١. حوكمة ذكية Smart Governance:

– استخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمشكلات.

– تحليل البيانات الضخمة لتوجيه القرارات.

٢. حوكمة تشاركية:

– إشراك المجتمع والقطاع الخاص في الرقابة.

– منصّات إلكترونية لإبداء الرأي العام.

٣. حوكمة بلا ورق:

– الاعتماد الكامل على النظم الرقمية.

– شفافية فورية عبر أنظمة تتبع العمليات.

٤. حوكمة قائمة على القيم:

– دمج القيم الوطنية والإنسانية ضمن معايير الأداء.

– تعزيز المسؤولية الأخلاقية للقيادات الحكومية.

القسم السابع :الرؤية التطبيقية لنموذج آلية عمل الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة:

١ . طبيعة النموذج التطبيقي:

الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية ليست مجرد قواعد أو إجراءات، بل منظومة مؤسسية وقيمية تهدف إلى:

- رفع جودة الإدارة العامة
- تعزيز النزاهة
- ترسيخ مبدأ المساءلة
- تحقيق توازن بين السلطة والمسؤولية

مثال عملي:

إنشاء منصة إلكترونية لمتابعة تنفيذ المشاريع الحكومية تربط الأداء بالمعايير القيمية لضمان العدالة والكفاءة في توزيع الموارد.

٢ . مفهوم الحوكمة وآليتها:

- الحوكمة القيمية: دمج القيم والأخلاق في صنع القرار وتنفيذ السياسات.
- المحاور الأساسية: العدالة المؤسسية، المساءلة الأخلاقية، الشفافية الهادفة.

آليات تطبيقية:

- الشفافية وتدفق المعلومات: نشر بيانات الحكومة بشكل فوري وواضح.

- المساءلة والمسؤولية المتبادلة: تحديد المسؤوليات، وفرض رقابة قيمية على الأداء.
- الكفاءة والفعالية: توجيه الموارد نحو تحقيق نتائج ملموسة.
- العدالة والإنصاف: ضمان خدمات عادلة لجميع المواطنين.
- النزاهة وإدارة المخاطر: ثقافة النزاهة ومراقبة المخاطر الداخلية.

٣. الأدوار الجوهرية للحوكمة:

- ضبط الأداء الحكومي: وضع مؤشرات أداء وقياس التقدم.
- تعزيز النزاهة والشفافية: تقليل فرص الفساد وتوثيق الإجراءات.
- تطوير صنع القرار: توفير معلومات دقيقة ودور واضح لكل مستوى إداري.
- دعم التحول الرقمي والذكاء المؤسسي: التكامل بين قواعد البيانات وأمن المعلومات.
- إدارة المخاطر والسيطرة عليها: تحديد المخاطر ووضع خطط استجابة مرنة.

أمثلة عملية:

- متابعة تنفيذ الموازنة العامة الموجهة بالنتائج لضمان كفاءة الإنفاق.
- نظام خدمة المواطنين الرقمي لتقليل البيروقراطية وتحقيق رضا المتعاملين.

٤. التطبيقات العملية للحوكمة:

- الموازنة العامة الموجهة بالنتائج: ربط الصرف بتحقيق مؤشرات الأداء.
- إدارة خدمة المواطن: تبسيط الخدمات الحكومية وتحسين جودة الأداء الرقمي.
- إدارة الموارد البشرية: تقييم دوري وشفاف للكفاءات الحكومية.
- إدارة الأصول العامة: استخدام نظم تتبع رقمية وضمان صيانة متكاملة للأصول.

٥ . التحديات والحلول التطبيقية لآلـيّة عمل الحوكمة في الدولة الإدارية القيمية الحديثة :

أ / **التحديات :**

١ . مقاومة التغيير داخل الجهاز الإداري :

– تمسّ قواعد النفوذ التقليدية .

– تتطلب مهارات جديدة قد لا تتوفر عند الجميع .

٢ . ضعف القدرة الرقمية لبعض المؤسسات :

– عدم جاهزية البنية التحتية .

– تفاوت مستوى التحول بين مؤسسات الدولة .

٣ . غياب البيانات الدقيقة :

– ضعف الربط بين قواعد البيانات .

– نقص في آليات التحقق والتحليل .

٤ . المركزية المفرطة في اتخاذ القرار :

– تعيق المرونة والابتكار .

– تقلل من فاعلية توزيع السلطة والمسؤولية .

٥ . التحديات الثقافية والقيمية :

– ضعف ثقافة النزاهة المؤسسية .

– غياب الوعي بأهمية الإفصاح والشفافية .

- **أمثلة تطبيقية في هذا المجال :**

المثال الأول: ضعف الشفافية في منظومة التعاقدات الحكومية.

- **وصف المشكلة**:

في بعض الأجهزة التنفيذية، تتم عمليات الشراء والتعاقد دون نشر معلومات كافية حول المناقصات، الجهات المتقدمة، معايير قبول المناقصات، أو تفاصيل العقود.

يؤدي ذلك إلى:

– انعدام الثقة

– احتمالات الفساد

– فقدان العدالة بين الموردين

إ – هدار المال العام

الحل القيمي–الحوكمي:

١. إلزامية النشر الرقمي المفتوح لكل مراحل التعاقدات (من الإعلان إلى الفوز بالعطاء).

٢. إطلاق منصة عقود حكومية ذكية تعتمد خوارزميات تحقق من تضارب المصالح.

٣. استخدام التتبع القيمي: أي تضمين مؤشرات النزاهة والعدالة ضمن تقييم أداء الوحدات الحكومية.

٤. إشراك المجتمع عبر التقارير العامة ومراجعات المواطنين.

- **المثال الثاني: تضارب المصالح في صنع السياسات العامة**

وصف المشكلة:

تواجه بعض الوزارات أو الهيئات حالات يقوم فيها صانع السياسات بالجمع بين الأدوار (مثل الدور التنظيمي والدور التشغيلي)، أو امتلاكه علاقات مالية أو شخصية قد تؤثر في القرار. ينتج عن ذلك:

- انحراف القرار
- ضعف المصلحة العامة
- تآكل الثقة
- عدم حياد المؤسسة

الحل القيمي–الحوكموي:

١ . فصل الأدوار بين الجهات التي تنظم والجهات التي تنفذ.

٢ . آلية إفصاح إلزامي لكبار الموظفين عن المصالح التجارية والمالية.

٣ . وحدة مستقلة لإدارة تضارب المصالح ترتبط مباشرة بالقيادة العليا.

٤ . معايير قيمية لصنع القرار تتضمن: النزاهة – عدم الإضرار – مراعاة الصالح العام.

■ **ب / الحلول العامة المقترحة لتفعيل آليّة الحوكمة:**

١ . بناء نظام حوكمة وطني موحد:

- إطار شامل يحكم المؤسسات الحكومية كافة.
- معايير موحدة للشفافية والنزاهة.

٢ . تعزيز التحول الرقمي المؤسسي:

- أنظمة ذكاء اصطناعي لتحليل الأداء والمخاطر.

– ربط إلكتروني شامل بين الجهات الحكومية.

٣. إعداد برامج تدريب وبناء قدرات:

– تدريب الموظفين على إدارة المخاطر.

– تطوير مهارات القيادة القيمية.

٤. تطبيق الإدارة القائمة على النتائج:

– ربط المكافآت بالإنجازات الحقيقية.

– نشر تقارير أداء دورية للمؤسسات.

٦. تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للنزاهة:

– برامج للشفافية العامة.

– حماية المبلغين ومنع تضارب المصالح.

٧. المستقبل التطبيقي للحوكمة:

- حوكمة ذكية: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ بالمشكلات.
- حوكمة تشاركية: إشراك المواطنين والقطاع الخاص في الرقابة.
- حوكمة بلا ورق: اعتماد الأنظمة الرقمية للشفافية الفورية.
- حوكمة قائمة على القيم: دمج القيم الوطنية والإنسانية ضمن معايير الأداء.

مثال عملي مستقبلي:

نظام رقمي يربط البيانات الحكومية بالقيم الأخلاقية لتوزيع الموارد بشكل عادل وشفاف.

أخيرا: تشكل آليّة الحوكمة الركيزة الأساسية لقيام الدولة الإدارية القيمية الحديثة، وتحوّل الجهاز الحكومي من إدارة تقليدية إلى منظومة ديناميكية عالية الكفاءة، قادرة على تقديم نتائج ملموسة، وتحقيق الثقة العامة، ودعم التنمية المستدامة.

ومع التقدم التقني والتحول الرقمي، تصبح الحوكمة أكثر شمولاً وتطوراً، وتتحول من إطار نظري إلى ممارسة معيارية ترتكز على القيم، وتستند إلى البيانات، وتوجه الأداء الحكومي نحو الابتكار، والنزاهة، والفعالية، وبناء مستقبل إداري أكثر قدرة على مواجهة تحديات العصر.

المدخل العاشر:

رؤية الدولة الإدارية القيمية الحديثة المستقبلية واستدامة قيمها

إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة ليست مجرد مشروع إداري حاضر، بل رؤية مستقبلية شاملة تسعى لتحقيق توازن دائم بين الكفاءة والإبداع والقيم الأخلاقية.

هذه الوجهة تركز على استدامة الدولة القيمية، وكيفية تطوير أدائها ومؤسساتها لتظل قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مع الحفاظ على المبادئ الأساسية للعدالة والنزاهة والخدمة العامة – وذلك من خلال تناول الأقسام التالية:

- **القسم الأول: الدولة الإدارية القيمية المعاصرة:**

التحديات المعاصرة تتطلب من الدولة أن تكون مرنة، مبتكرة، وملتزمة بالقيم نسبة إلى:

– التحولات الرقمية والتكنولوجية: تفرض تطوير الأنظمة الرقمية بطريقة تعكس القيم الأخلاقية.

– التغيرات الاجتماعية والاقتصادية: تحتاج الدولة إلى سياسات عادلة توازن بين النمو والتنمية البشرية.

– التحديات البيئية والمناخية: تتطلب اتخاذ قرارات مستدامة تراعي حقوق الأجيال القادمة.

أمثلة عملية:

– إنشاء منصات رقمية لإشراك المواطنين في التخطيط العمراني والسياسات

العامة.

– تطوير برامج تعليمية وتدريبية تربط بين الكفاءة الرقمية والقيم الأخلاقية.

– استراتيجيات لإدارة الموارد الطبيعية بشكل مستدام وعادل.

القسم الثاني: استدامة القيم في الأداء الإداري:

استدامة الدولة الروحية تعتمد على دمج القيم في كل مستوى من مستويات الإدارة وفق:

– دمج القيم في السياسات: كل خطة أو قانون يجب أن يترجم المبادئ الأخلاقية إلى نتائج ملموسة.

– دمج القيم في الإجراءات: كل إجراء إداري يعكس روح العدالة والنزاهة.

– دمج القيم في الأداء الفردي والجماعي: الموظفون يكونون شركاء في الحفاظ على روح الدولة.

أمثلة عملية:

– وحدات الخدمات الاجتماعية التي تضع احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً في مقدمة أولوياتها.

– إدارات الصحة والتعليم التي تدمج العدالة والشفافية في جميع عملياتها اليومية.

– لجان التخطيط الرقابي التي تراقب الأداء الإداري للتأكد من الالتزام بالقيم المؤسسية.

القسم الثالث: الابتكار والإبداع في الإدارة القيمية:

الدولة القيمية الناجحة تجمع بين التقليد والقيم من جهة، والابتكار والإبداع من جهة أخرى:

– الابتكار الإداري: تحسين العمليات والخدمات دون التخلي عن المبادئ الأخلاقية.

– الابتكار التقني: استخدام التكنولوجيا لدعم القيم وتحقيق العدالة.

– الإبداع الاجتماعي: تطوير سياسات وخدمات تلبي الاحتياجات الجديدة للمجتمع.

أمثلة عملية:

– تطوير أنظمة ذكاء اصطناعي تساعد في توزيع الموارد بشكل عادل وشفاف.

– إدخال برامج تدريب مبتكرة لتطوير مهارات القيادة الأخلاقية بين الموظفين.

– تصميم سياسات تعليمية واجتماعية مبتكرة تراعي الفجوات بين الفئات المختلفة.

القسم الرابع: الشفافية والمساءلة كأساس للاستدامة:

الدولة القيمية تستند إلى الشفافية والمساءلة كضمان لاستمرار قيمها وأدائها الفعال وفق:

– نشر المعلومات بشكل مفتوح للمواطنين يزيد الثقة.

– فعالية أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية تضمن التزام الإدارة بالقيم.

– المساءلة تمنع الانحراف عن المبادئ وتحقق التوازن بين السلطة والمسؤولية.

أمثلة عملية:

– منصات رقمية لمتابعة تنفيذ المشاريع الحكومية وعرض نتائج الأداء.

– لجان مستقلة لمراجعة تطبيق السياسات والإجراءات.

– نظام تقييم دوري لأداء الموظفين والقادة وفق المعايير الأخلاقية والقيمية.

القسم الخامس: المشاركة المجتمعية واستدامة القيم:

استدامة الدولة القيمية تعتمد على إشراك المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرار ومتابعة الأداء وفق:

– المشاركة التي تعزز الشرعية الأخلاقية للقرارات.

– إشراك المجتمع يقلل من الفساد والانحرافات ويزيد من الالتزام بالقيم.

– المواطن يصبح شريكًا فاعلاً في تحقيق الصالح العام.

أمثلة عملية:

– تطبيقات رقمية للتصويت على المشاريع المحلية واقتراح السياسات.

– مجالس محلية تشارك المجتمع في وضع خطط التنمية.

– برامج تعليمية وتوعوية لتعزيز فهم المواطنين لدورهم في دعم الدولة الروحية.

القسم السادس: الرؤية التطبيقية المستقبلية المتكاملة للدولة الإدارية القيمية المستقبلية وإستدامة قيمها:

الدولة الإدارية القيمية الحديثة في المستقبل يجب أن تكون:

– مرنة ومبتكرة: تستجيب للتحديات الرقمية والاجتماعية والاقتصادية.

– قيمية ومستدامة: تحافظ على المبادئ الأخلاقية كأساس لكل قرار وإجراء.

– شاملة ومشاركة: تضمن مشاركة المواطنين وتفاعلهم مع السياسات والخدمات العامة.

– فعالة وموثوقة: تحقق النتائج المرجوة مع الالتزام بالشفافية والمساءلة.

أمثلة عملية مستقبلية:

– نظام متكامل لإدارة الموارد يربط البيانات الرقمية بالقيم الأخلاقية لضمان توزيع عادل.

– منصات تعليمية وتدريبية رقمية مستمرة للقادة والموظفين والمواطنين لتعزيز الثقافة المؤسسية والقيم.

– استخدام التحليلات الرقمية لتوقع الاحتياجات المستقبلية واتخاذ قرارات عادلة وفعالة.

■ **التحديات المستقبلية وحلولها:**

أ/ **التحديات:**

– التغيرات التكنولوجية السريعة التي قد تتجاوز قدرة القيم على التكيف.

– الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي قد تؤثر على الالتزام بالقيم.

– صعوبة دمج جميع عناصر الدولة (القانون، الإدارة، المواطنين) في نظام متوازن مستدام.

ب/ **الحلول:**

- تطوير برامج تدريبية مستمرة للقادة والموظفين لضمان التزامهم بالقيم أثناء التغيرات.
- تبني سياسات مرنة توازن بين الكفاءة والتجديد مع الالتزام بالمبادئ.
- تعزيز الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر لضمان استدامة القيم في كل مستويات الدولة.

أخيرا: إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة ليست مجرد واقع إداري، بل رؤية مستقبلية متكاملة تجمع بين الكفاءة، الابتكار، والقيم الأخلاقية. استدامة هذه الدولة تعتمد على القيادة الأخلاقية، الثقافة المؤسسية، التعليم المستمر، التحول الرقمي، والمشاركة المجتمعية.

إن النجاح المستقبلي للدولة القيمية لا يُقاس فقط بالإنجازات الإدارية أو التقنية، بل بمدى قدرتها على الحفاظ على روحها الأخلاقية وقيمها العليا، وتحويلها إلى ممارسة يومية تعكس الصالح العام وتحقق العدالة والاستقرار والمشاركة المجتمعية المستدامة.

- **خاتمة الفصل الثاني**:

لقد كشف هذا الفصل، عبر استعراضه للعشرة مداخل التطبيقية، عن البنية الفلسفية والمنهجية التي يقوم عليها نموذج "الدولة الإدارية القيمية الحديثة". لقد تجاوزنا التصور التقليدي للدولة كـ "جهاز تنفيذي بيروقراطي صامت"، لنصل إلى مفهوم الدولة كـ "**كيان حي، واعٍ، ومسؤول أخلاقيًا**" تجاه مجتمعه.

أظهر التحليل المعمق كيف تتحول الممارسات الإدارية من مجرد إجراءات تقنية إلى تجسيد للقيم العليا:

- **صنع القرار** لم يعد عملية اختيار عقلاني بحت، بل أصبح عملية **قيمية مركبة** توازن بين الكفاءة والعدالة، وتستهدف إعادة إنتاج القيم في كل سياسة عامة.
- **القيادة** ارتقَت من سلطة رسمية إلى **مسؤولية أخلاقية وإلهام**، حيث يتحمل القائد مسؤولية النتائج وأثرها القيمي على المجتمع.
- **الثقافة المؤسسية والتعليم المستمر** ظهرا كضمانتين للاستدامة، تضمنان أن يظل الموظف مؤهلاً تقنيًا ومُلتزمًا أخلاقيًا.
- **الحوكمة** تحوّلت إلى **حوكمة قيمية**، وهي المنظومة التي تضمن المساءلة الأخلاقية، والشفافية الهادفة، وإدارة المخاطر في ضوء المصلحة العامة والنزاهة.

في الختام، إن النجاح المستقبلي للدولة الإدارية القيمية يكمن في قدرتها على تحقيق المواءمة المستدامة بين ثلاث ركائز أساسية: **التنظيم الفعال، الالتزام القيمي، والتحول الرقمي الذكي**. هذا الدمج المتوازن هو ما يمكن الدولة من:

- **بناء الثقة العامة**: عندما يرى المواطن أن القرارات شفافة وعادلة ومستمدة من قيم مجتمعه، تتعزز شرعية الدولة واستقرارها الاجتماعي.
- **تحقيق الاستدامة**: القرارات المبنية على القيم (كالبيئة والعدالة الاجتماعية) تكون أكثر مرونة واستدامة في مواجهة تحديات المستقبل.
- **تعزيز الفعالية**: الإدارة التي تدمج الكفاءة التقنية بالضمير الأخلاقي تحقق نتائج أعلى جودة وأكثر تأثيراً على المدى الطويل.

إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة هي **النموذج التاريخي المنشود** الذي يعيد

تعريف وظيفة الدولة، ويجعل كل إجراء إداري وكل ممارسة للسلطة عبارة عن **فعل أخلاقي موجه لخدمة الإنسان والصالح العام**. هذه هي الروح التي تضمن للدولة ليس فقط البقاء، بل الازدهار والتقدم المستمر.

الفصل الثالث:

التوصيات الكبرى لبناء الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة

إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة، كما استعرضنا في فصول الكتاب، ليست مجرد كيان إداري أو جهاز بيروقراطي، بل هي رؤية فلسفية وقيمية متكاملة تجمع بين الكفاءة، العدالة، المسؤولية، والمصلحة العامة. ولأن التطبيق الواقعي لهذه الرؤية يتطلب خطوات عملية ملموسة، جاءت هذه التوصيات كخارطة طريق شاملة، تهدف إلى تحويل المبادئ والقيم العليا إلى سياسات وإجراءات وممارسات يومية قابلة للتطبيق.

التوصيات التي أمام القارئ ليست مجرد اقتراحات نظرية، بل هي ممارسات عملية مستمدة من أفضل التجارب الإدارية والفلسفية الذاتية والعامة، ومصممة لتجعل الدولة القيمية الحديثة حقيقة ملموسة في واقع المؤسسات والمجتمع. فهي تغطي جميع مستويات الدولة، بدءاً من القيادة العليا، مروراً بالموظفين والإدارات، وصولاً إلى مشاركة المواطنين والمجتمع المدني.

إن الهدف من هذه التوصيات هو خلق توازن مستدام بين النظام والقيم، بين القوانين والروح الأخلاقية، بين الأداء الإداري والمسؤولية المجتمعية. فهي تهدف إلى أن تصبح الإدارة في الدولة القيمية الحديثة أداة خدمة حقيقية للمجتمع، وليس

مجرد جهاز تنفيذ آلي، وأن تتحول السلطة إلى ممارسة مسؤولية وليست امتلاكًا أو نفوذًا.

كما تهدف هذه التوصيات إلى ضمان استدامة الأداء الإداري والقيم المؤسسية على المدى الطويل، بحيث تستطيع الدولة مواجهة التحديات المعاصرة والمتغيرات المستقبلية من الناحيتين التقنية والاجتماعية، دون أن تفقد هويتها الروحية ومبادئها الأساسية.

ومن خلال هذه التوصيات، سيتمكن القادة والموظفون والمجتمع من العمل معًا على تحقيق الإدارة الفعالة، العدالة المتوازنة، الشفافية المستمرة، والمشاركة المجتمعية الحقيقية. إنها خطوة عملية نحو بناء دولة تؤمن بأن كل إجراء وكل سياسة وكل قرار يجب أن يعكس روح العدالة، قيمة النزاهة، وهدف الصالح العام.

وبالتالي، فإن هذه التوصيات تمثل الدليل العملي والمرشد التنفيذي لكل من يرغب في تحويل مفهوم الدولة الإدارية القيمية الحديثة من فكرة فلسفية إلى واقع ملموس وفاعل يخدم المجتمع ويضمن استدامة قيمه ومبادئه.

التوصيات

(١) دمج القيم الأخلاقية في كل قرار إداري: يجب أن يكون كل قرار أو إجراء في الدولة مستنداً إلى المبادئ الأخلاقية والعدالة والمصلحة العامة، وليس مجرد اعتبارات تقنية أو سياسية.

(٢) تطوير القيادة القيمية: تدريب القادة على اتخاذ القرارات التي تجمع بين الكفاءة والعدالة والنزاهة، وضمان التزامهم الشخصي بالقيم العليا للدولة.

(٣) تعزيز الشفافية: نشر جميع المعلومات المتعلقة بالقرارات، الميزانيات، والمشاريع الحكومية بطريقة واضحة ومتاحة للجمهور لتعزيز الثقة والمساءلة.

(٤) المساءلة القانونية والأخلاقية: إنشاء آليات فعالة لمساءلة جميع موظفي الدولة، بما في ذلك القادة، عن أفعالهم وقراراتهم وفقًا للقوانين والقيم المؤسسية.

(٥) تطوير الثقافة المؤسسية: بناء ثقافة مؤسسية قوية تعكس القيم الأساسية للدولة الروحية، مثل العدالة، النزاهة، والالتزام بالمصلحة العامة.

(٦) برامج التعليم المستمر: توفير برامج تدريبية لجميع الموظفين لتعزيز مهاراتهم الفنية والإدارية، مع التأكيد على الالتزام بالقيم الأخلاقية.

(٧) تحفيز المشاركة المجتمعية: إشراك المواطنين في صنع القرار من خلال منصات رقمية واستبيانات واستشارات عامة لضمان تمثيل المجتمع بأكمله.

(٨) الاعتماد على البيانات في صنع القرار: استخدام البيانات الدقيقة والموثوقة لدعم القرارات الإدارية، مع مراعاة التأثيرات الاجتماعية والأخلاقية.

(٩) تطوير نظم الإدارة الرقمية: إنشاء منصات رقمية شاملة للإدارة الحكومية تساعد على تحسين الكفاءة، وتقليل البيروقراطية، وضمان العدالة في الخدمات.

(١٠) تعزيز العدالة في توزيع الموارد: وضع سياسات توزيع الموارد والخدمات العامة وفقًا للاحتياجات الفعلية للمواطنين، وليس بناءً على المحاباة أو المصالح الضيقة.

(١١) تشجيع الابتكار الإداري: دعم الموظفين والقيادة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات الإدارية، مع الحفاظ على الالتزام بالقيم المؤسسية.

(١٢) دمج التحول الرقمي بالقيم الأخلاقية: التأكد من أن أي نظام رقمي أو منصة إلكترونية تعكس العدالة والشفافية، ولا تخلق انحيازًا أو تمييزًا.

(١٣) تقييم الأداء وفق القيم والكفاءة: وضع نظام تقييم أداء يدمج بين الالتزام بالقيم الأخلاقية والكفاءة الإدارية لتحقيق توازن مستدام.

(١٤)تعزيز النزاهة في التوظيف: اعتماد معايير واضحة وشفافة للتوظيف والترقية، تركز على الكفاءة والجدارة والالتزام بالقيم الأخلاقية.

(١٥) تشجيع العمل الجماعي والتعاون: بناء فرق عمل مشتركة بين الإدارات لتعزيز تبادل المعرفة والخبرة مع الالتزام بالقيم المؤسسية.

(١٦) تعزيز الالتزام بالقوانين: التأكيد على أن كل موظف يقف عند حدود القانون ويطبق السياسات العامة بروح العدالة والشفافية.

(١٧) توفير منصات تواصل فعالة : إنشاء قنوات رقمية ومباشرة لتلقي الشكاوى والمقترحات ومتابعة تنفيذها بشكل شفاف وسريع .

(١٨) التخطيط الاستراتيجي طويل المدى : وضع خطط تطويرية طويلة المدى تستند إلى القيم المؤسسية والأهداف العليا للدولة .

(١٩) دمج التعليم والثقافة في التطوير الإداري : التركيز على تدريب الموظفين على الفهم العميق للقيم المؤسسية وأثرها على القرارات اليومية .

(٢٠) تعزيز روح المسؤولية الفردية والجماعية : التأكيد على أن كل موظف يتحمل نتائج أفعاله، وأن الإدارة كلها مسؤولة عن تطبيق السياسات بشكل عادل .

(٢١) إدارة التغيير بوعي وقيم : أي عملية تحديث أو إصلاح إداري يجب أن تراعي القيم الأخلاقية وتحافظ على توازن النظام المؤسسي .

(٢٢) تعزيز التواصل بين الدولة والمواطنين : ضمان وصول المعلومات بسهولة ووضوح للمواطنين لتعزيز الثقة والمشاركة الفاعلة .

(٢٣) تطوير نظم مراقبة داخلية : إنشاء آليات لمراجعة الإجراءات والسياسات لضمان الالتزام بالقيم والأهداف العليا .

(٢٤) دمج التنمية المستدامة في السياسات : كل خطة أو مشروع يجب أن يراعي البعد البيئي والاجتماعي لضمان استدامة النتائج .

(٢٥) تعزيز التقييم والتغذية الراجعة : إنشاء أنظمة تقييم دورية للسياسات والإجراءات وإشراك المواطنين في تقديم التغذية الراجعة .

(٢٦) حماية حقوق الأفراد : ضمان أن كل قرار إداري يحمي حقوق المواطنين ويعكس العدالة والمساواة .

(٢٧) الابتكار الاجتماعي : تشجيع تطوير برامج وخدمات تلبي الاحتياجات المتغيرة للمجتمع دون انتهاك القيم المؤسسية .

(٢٨) تطبيق المعايير الأخلاقية في جميع المستويات : من القيادة العليا إلى الموظفين العاديين، يجب أن تكون القيم الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي .

(٢٩) تطوير التعليم الرقمي للموظفين : تدريبهم على استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة بطريقة تعكس العدالة والكفاءة .

(٣٠) تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطنين : عبر الالتزام بالشفافية والمساءلة في كل قرار وإجراء .

(٣١) تأسيس مؤسسات مستقلة للرقابة أوتفعيل القائمة : لضمان تطبيق القوانين والسياسات بروح القيم والأخلاق المؤسسية .

(٣٢) ربط المكافآت بالأداء القيمي : تحفيز الموظفين ليس فقط على الإنجاز، بل على الالتزام بالقيم المؤسسية .

(٣٣) تحفيز المشاركة بين الإدارات : تشجيع التعاون وتبادل المعرفة والخبرة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية .

(٣٤) إدارة الموارد البشرية وفق القيم : اختيار وتطوير الموظفين وفق النزاهة والكفاءة والالتزام بالقيم الأخلاقية .

(٣٥) توسيع نطاق الشفافية الرقمية: تطوير بوابات ومواقع رسمية تعرض كل المعلومات المتعلقة بالميزانيات والخطط والمشاريع.

(٣٦) تعزيز المرونة المؤسسية: قدرة الدولة على التكيف مع التغيرات دون المساس بالقيم الأساسية.

(٣٧) تشجيع البحث والتطوير: دعم الأبحاث العلمية والدراسات التي تعزز الفهم للقيم وتطوير الأداء الإداري.

(٣٨) دمج الثقافة المؤسسية في برامج التدريب: بحيث لا يكون التدريب مجرد اكتساب مهارات تقنية، بل أيضًا تعميق للوعي القيمي.

(٣٩) تعزيز العدالة الاجتماعية في الخدمات: التأكد من أن كل خدمة أو مشروع يعكس المساواة ويستجيب للاحتياجات الفعلية لكل الفئات.

(٤٠) رؤية مستقبلية مستدامة: تبني خطط طويلة المدى تركز على الاستدامة القيمية والإدارية والابتكار والتفاعل المجتمعي، لضمان استمرار الدولة الروحية في خدمة المجتمع بفعالية وعدالة.

(٤١) تعزيز التكامل بين الإدارات: العمل على خلق آليات تعاون بين جميع وحدات الدولة لضمان تنسيق السياسات والخطط بما يخدم القيم العليا للدولة والمصلحة العامة.

(٤٢) تبني أنظمة إدارة المعرفة: توثيق الخبرات والدروس المستفادة من القرارات والمشاريع لضمان نقل المعرفة للقادة والموظفين الجدد بشكل مستدام.

(٤٣) تشجيع الشفافية في إدارة الموارد المالية: وضع آليات واضحة لمراجعة الموازنة العامة وحساباتها الختامية لضمان استخدامها بطريقة عادلة وفعالة.

(٤٤) تطوير برامج تقييم السياسات: إنشاء برامج منهجية لتقييم أثر السياسات على المجتمع من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والقيمية قبل وبعد التنفيذ.

(٤٥) تعزيز ثقافة المبادرة والمسؤولية: تشجيع الموظفين على اقتراح حلول ومبادرات جديدة تعكس القيم الأخلاقية وتساهم في تحسين الخدمات.

(٤٦) الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز القيم: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة لتحليل القرارات ومتابعة تنفيذها بطريقة عادلة وشفافة.

(٤٧) ضمان حقوق المواطن في الحصول على الخدمات: وضع معايير واضحة تضمن حصول جميع المواطنين على خدمات الدولة دون تمييز أو فساد.

(٤٨) تحفيز الابتكار الإداري الأخلاقي: دعم المشاريع التي تقدم حلولاً جديدة لتحسين الأداء الإداري مع الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية.

(٤٩) تطوير برامج تحفيزية للقادة: تقديم مكافآت معنوية ومادية للقادة والموظفين الذين يطبقون القيم المؤسسية بنجاح في قراراتهم وممارساتهم اليومية.

(٥٠) وضع رؤية استراتيجية متكاملة للدولة الروحية: صياغة رؤية طويلة المدى تشمل التطوير الإداري، التحول الرقمي، المشاركة المجتمعية، وتعزيز القيم الأخلاقية لضمان استدامة الدولة الروحية الحديثة في المستقبل.

(٥١) تفعيل لجان دائمة للترجيح القيمي داخل كل جهة إدارية، مهمتها النظر في الحالات المعقدة التي تتعارض فيها القيم (مثل الأمن مقابل الخصوصية)، وتوثيق الأساس القيمي للقرار كمرجعية.

(٥٢) تصميم بطاقة إلزامية تسمى "الكرامة الإجرائية" لكل خدمة حكومية، لضمان أن خطوات التقديم والتعامل خالية من الإذلال البيروقراطي وتستخدم لغة إنسانية ومحترمة.

(٥٣) مأسسة أو تقنين آلية "التجاوز الرحيم" (Compassionate Override) عبر تحديد مستويات إدارية مخولة بشكل واضح لاتخاذ قرارات استثناء عادلة في حالة "الاستثناء القيمي"، مع ضمان المساءلة لاحقًا.

(٥٤) إطلاق حملات توعية مستمرة للمواطنين لتعريفهم بـ "التزامات المواطن القيمية" (كالنزاهة في تقديم البيانات واحترام الخدمة العامة)، لترسيخ مفهوم الشراكة القيمية.

(٥٥) إنشاء سجل إلكتروني مركزي لـ "الاستثناءات القيمية المرجعية" لجمع وتحليل الحالات التي تم فيها تطبيق التجاوز الرحيم أو مكافأة الاستثناء الإيجابي، واستخلاص قواعد عمل منها.

(٥٦) تجاوز نشر البيانات الخام إلى إلزام الجهات الحكومية بتطوير مؤشر "الشفافية الهادفة" الذي يوضح الأثر القيمي والاجتماعي للقرارات والإجراءات على المواطنين.

(٥٧) دمج "منظور الإنصاف" كخطوة إلزامية في تحليل بيانات الأداء، لتقييم مدى الإنصاف في توزيع الخدمات والموارد بين الفئات والمناطق المختلفة، وتحديد فجوات العدالة.

(٥٨) ربط جزء من تقييم القيادات العليا بمدى قدرتهم على اكتشاف ومعالجة "الاستثناءات القيمية" التي تصل إليهم، ومدى مأسستهم لآليات "التقدير الإداري القيمي".

(٥٩) تشكيل "فرق عمل عابرة للوظائف" مؤقتة تركز على حل "المشكلات القيمية" المعقدة التي تتطلب تجاوز الهيكل الهرمي التقليدي (مثل تأخر المعاملات الذي يمس كرامة المواطن).

(٦٠) إدماج "المرونة الموجهة" في صلاحيات الموظف في خط المواجهة، عبر منحه هامشًا واضحًا من السلطة التقديرية الأخلاقية في التعامل مع الحالات الإنسانية الخاصة، مع حمايته قانونيًا.

(٦١) تأسيس "مجالس المراجعة العليا للقيمة" في قمة الهيكل الإداري تكون مهمتها الفصل في النزاعات القيمية الداخلية (مثل صراع الكفاءة مقابل العدالة)، لتحديد القيمة التي تخدم المصلحة العليا.

(٦٢) إعادة تعريف الموظف العام رسميًا في الوصف الوظيفي كـ "وكيل قيمة"، وربط جزء من تقييمه السنوي بتحقيق مؤشرات سلوكية تتعلق بالكرامة والإنصاف في التعامل.

(٦٣) تطبيق اللامركزية الموجهة للقيمة، بتفويض صلاحيات اتخاذ القرار الإداري والمالي المرن إلى المراكز الخدمية الأقرب للمواطنين، لزيادة الاستجابة للظرف الإنساني.

(٦٤) إلزام مصممي الأنظمة الرقمية والذكية بدمج "نقاط توقف تقديرية" (Discretionary Override Points) تسمح للموظف البشري بالتدخل لتطبيق التقدير الأخلاقي في حالات الاستثناء القيمي المكتشفة آليًا.

(٦٥) إنشاء "منطقة الأمان النفسي القيمي" عبر قنوات إبلاغ آمنة وسرية، لتمكين الموظفين من الإبلاغ عن أي صراع قيمي تنظيمي أو تعليمات تتعارض مع قيم الدولة دون خوف من العقاب.

(٦٦) اعتماد "ثقافة التعلم من الخطأ القيمي" بدلاً من "ثقافة اللوم"، عبر التركيز على تحليل الأسباب الجذرية النظامية للخطأ القيمي (القاعدة، التدريب، الضغط) وإصلاح النظام.

(٦٧) إلزامية استخدام اختبارات الحكم الأخلاقي القائمة على السيناريوهات (SJT) لتقييم مدى "الملاءمة القيمية" للمرشحين للوظائف الإدارية، خاصة الحساسة وذات التفاعل المباشر.

(٦٨) جعل التدريب على "التقدير الإداري الرحيم" ومهارات الذكاء العاطفي الموجهة بالقيمة إلزاميًا ومستمرًا لكل موظف عام، باستخدام دراسات حالة تحاكي الضغط القيمي.

(٦٩) ربط الترقية إلى المناصب القيادية العليا بإثبات "الكفاءة الأخلاقية" وسجل النزاهة والإنصاف الموثق، لضمان أن القائد هو أولاً "سفير قيمة" ثم مدير كفء.

(٧٠) إنشاء نظام مكافآت وجوائز رسمية (مثل "جائزة سفير القيمة") للموظفين الذين يظهرون التزامًا استثنائيًا بالعدالة والكرامة في خدمة المواطنين، وتوثيق قصصهم لنشرها.

(٧١) توفير مستشارين للنزاهة والدعم القيمي داخل الجهات الحكومية، لتقديم استشارات سرية للموظفين حول كيفية التعامل مع المعضلات الأخلاقية اليومية.

(٧٢) إدراج مؤشرات الأداء القيمي الفردي (كتقييم المواطن لجودة التفاعل والإنصاف) ضمن نظام تقييم الأداء السنوي للموظف، وربط جزء من حوافزه بها.

(٧٣) تطوير برامج "التعافي من الإرهاق القيمي" والدعم النفسي للموظفين الذين يتعرضون لضغوط قيمية أو يضطرون لتطبيق إجراءات قاسية أو غير عادلة.

(٧٤) تحويل دور منسوب الموارد البشرية (HR) ليصبح "مهندس قيمة" يشارك استراتيجيًا في تصميم جميع السياسات والإجراءات الداخلية (كالترقيات والإجازات) لتكون عادلة وشفافة قيميًا.

(٧٥) فرض إلزامية "التدقيق الأخلاقي للبيانات" على جميع أنظمة الذكاء الاصطناعي الجديدة، للتأكد من خلو بيانات التدريب من أي تحيز تاريخي أو اجتماعي يمكن أن يؤدي إلى ظلم خوارزمي.

(٧٦) تفعيل "الحق في التفسير" (Right to Explanation) عبر تطوير واجهات تسمح للمواطن بفهم كيفية توصل النظام الذكي للقرار الذي يخصه، لضمان الشفافية الخوارزمية.

(٧٧) تبني مبدأ "الخصوصية بالتصميم" (Privacy by Design) كمعيار أساسي، بما في ذلك استخدام تقنيات إخفاء الهوية والحد الأدنى من جمع البيانات (Data Minimization) في جميع الأنظمة الحكومية.

(٧٨) تطبيق تقنية "تتبع مسار القرار" (Decision Traceability) باستخدام البلوكتشين أو قواعد البيانات المؤمنة لتوثيق كل خطوة في مسار القرار الإداري لضمان المساءلة الفورية.

(٧٩) توجيه ميزانيات الابتكار الرقمي بشكل أساسي نحو "العدالة الخوارزمية" وحل مشكلات "فجوات العدالة" الاجتماعية، وليس فقط نحو تحقيق أقصى كفاءة تشغيلية.

(٨٠) إنشاء منصة وطنية مركزية لـ "السيادة الرقمية للمواطن" تتيح له رؤية جميع بياناته التي تمتلكها الدولة، والتحكم في الموافقات الممنوحة لاستخدامها.

(٨١) تـفعيل "لـوحـات قـياس الـقيمة" اللحـظية (Real – Time Value Dashboards) التي تعرض مؤشرات الأداء القيمي لـلقيادات العليا، لتسهيل "التدخل القيمي" السريع لتصحيح الانحرافات.

(٨٢) إلزامية إجراء "تقييم الأثر الأخلاقي للذكاء الاصطناعي" (AIA) قبل نشر أي نـظام ذكـي جـديـد، لتحـديـد وتـخفيف المخـاطـر الـقيمية المحـتملة عـلى الإنصاف والشفافية.

(٨٣) تطبيق "الموازنة الموجهة بالأثر القيمي" (VIB) لتخصيص الموارد المالية بناءً على الأثر القيمي المتوقع (كالعدالة التوزيعية والإنصاف) بدلاً من التكلفة التاريخية أو المدخلات فقط.

(٨٤) إنشاء وحدات "التدقيق المالي – القيمي المشترك" التي تجمع بين الخبرة المالية والمراجعة الأخلاقية، للتأكد من أن الإنفاق لم يكن كفؤًا وقانونيًا فحسب، بل منصفًا أيضًا.

(٨٥) تطوير "مؤشر الإنفاق القيمي للإنصاف" الذي يقيس نسبة الموارد الموجهة فـعليًا نـحو الـفئات الأقـل حـظًا والمـناطـق المحـرومـة، واعـتباره مـعياراً لـنجاح السياسات المالية.

(٨٦) إدخـــال مـــفهوم "تـــقييم الـــتكلفة الـــقيمية" (Value Costing) للمشاريع العامة (مثل تكلفة التلوث أو التمييز والتكلفة المجتمعية) ضمن معايير الجدوى الاقتصادية الرسمية، وعدم الاكتفاء بالتكلفة النقدية للإنشاء للكيان أوتنفيذ مشروع اوبرنامج

(٨٧) إخضاع جميع الإعفاءات والمحفزات الضريبية لـ "تقييم أثر قيمي" صارم للتأكد من أنها تخدم أهدافًا قيمية عليا (كالاستدامة وخلق فرص عمل) بدلاً من المصالح الضيقة.

(٨٨) تدريب القادة الماليين ليكونوا "حراس العدالة التوزيعية"، وتضمين المعضلات الأخلاقية المتعلقة بتخصيص الموارد في برامج تطوير كفاءاتهم القيادية.

(٨٩) تفعيل مبادرات "الموازنة المفتوحة" التي تتيح للمجتمع المدني ومنظمات الشفافية أدوات رقمية لمراقبة الإنفاق الحكومي وتقييم مدى تحقيقه للأهداف القيمية المعلنة.

(٩٠) استخدام أدوات تمويل أخلاقي مبتكرة (مثل السندات الخضراء) لربط عوائد الاستثمار الحكومي بتحقيق مؤشرات قيمية واضحة في مجال الاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية.

(٩١) سن قانون إطاري يسمى "قانون التقدير الإنساني الموثق"، يمنح الموظف سلطة صريحة للقيام بـ "تجاوزات مبررة قيميًا" للقاعدة، شريطة توثيق وتبرير القرار على أساس التزام قيمي أعلى.

(٩٢) تأهيل القضاة والمستشارين القانونيين على "فقه القيمة" وفلسفة العدالة التوزيعية، لتمكينهم من ترجيح القيم الدستورية العليا عند النظر في المنازعات الإدارية.

(٩٣) اعتماد القضاء الإداري لمعيار "الترجيح القيمي المعقول" في رقابته على القرارات الإدارية، لمراقبة منطقية التقدير القيمي للموظف بدلاً من الاكتفاء بالنص الحرفي للقانون.

(٩٤) تأسيس لجنة تشريعية دائمة مهمتها مراجعة دورية وإلغاء أو تعديل القوانين واللوائح الإدارية القديمة التي أصبحت مصدراً للجمود أو الظلم القيمي (القواعد البيروقراطية غير المنصفة).

(٩٥) تعزيز السلطة القانونية والتمويلية لـ "ديوان المظالم / الأمين العام" لتشمل التحقيق في الشكاوى المتعلقة بـ "الظلم الإداري القيمي" حتى لو كان القرار سليماً من الناحية الإجرائية الشكلية.

(٩٦) إلزامية إجراء تقييم مزدوج يسمى "الأثر القانوني – القيمي" قبل اعتماد أي سياسة أو لائحة جديدة، للتأكد من سلامة الغاية القيمية قبل صحة الإجراء القانوني.

(٩٧) تأسيس "مكتب القيمة والنزاهة المؤسسية" ككيان حكومي مستقل ومرجعية قيمية عليا، يتمتع بصلاحيات تدقيق واسعة لضمان استدامة النموذج وحياديته ضد التغيرات السياسية.

(٩٨) وضع "بروتوكولات الأزمة القيمية" مسبقًا، تُلزم متخذي القرار أثناء الكوارث والأزمات بالحفاظ على الحد الأدنى من الالتزامات القيمية (كالشفافية في التوزيع والكرامة الإنسانية) لتعزيز الثقة.

(٩٩) تفعيل "المواطنة الإيجابية والمساءلة المشتركة" عبر إنشاء منصات مجتمعية تسمح للمواطنين بـ "تقييم الأثر القيمي" للسياسات بعد التنفيذ، واستخدام هذه الملاحظات في التعديل.

(١٠٠) اعتماد "التحالفات القيمية العابرة للأيديولوجيا" عبر السعي لبناء شراكات دولية مع الدول التي تشترك في الالتزام بالقيم الأساسية (كالنزاهة والشفافية)، لتعزيز الدفاع المشترك عن هذه القيم عالميًا.

الخاتمة

مع نهاية هذا المؤلف العلمي، نصل إلى لحظة التأمل العميق في جوهر الدولة الإدارية القيمية الحديثة، تلك الدولة التي تجاوزت حدود الإدارة التقليدية والبيروقراطية الصماء لتصبح كيانًا حيًا ينبض بالقيم والمبادئ، ويرتبط ارتباطًا جوهريًا بأحلام وطموحات المجتمع. إن ما استعرضناه عبر الفصول ومداخلها السابقة لم يكن مجرد عرض نظري أو فلسفي، بل محاولة صادقة لتقديم رؤية متكاملة تجمع بين القوة التنظيمية والعدالة القيمية، بين القانون والروح، بين الأداء الإداري والمعنى الأخلاقي.

لقد رأينا كيف يمكن للإدارة أن تتحول من مجرد آلية تنفيذية إلى ممارسة أخلاقية، تعكس إرادة المجتمع، وتكرس قيمه العليا في كل قرار، وكل سياسة، وكل إجراء. كما ناقشنا كيف تصبح القيادة أكثر من مجرد سلطة، لتصبح مسؤولية أخلاقية، ملهمة وواعية، ترتبط مباشرة بمصالح الإنسان والمجتمع. هذه الرؤية تجعل الدولة ليست مجرد هياكل وأرقام وإجراءات، بل عالمًا متكاملاً من العلاقات الإنسانية، حيث يتقاطع القانون مع القيمة، والقرار مع الضمير، والمصلحة العامة مع المسؤولية الأخلاقية.

إن الخاتمة هنا ليست مجرد إنهاء للكلمات، بل دعوة مستمرة للفكر والعمل والممارسة. فالدولة الإدارية القيمية الحديثة تحتاج إلى أفعال حقيقية من كل مكونات المجتمع، من القادة إلى الموظفين، ومن المواطنين إلى المؤسسات المدنية. هي

رؤية تجعل كل فرد يشعر بأن له دوراً مباشراً في صياغة الواقع، وأن كل قرار صغير أو كبير يعكس قيم المجتمع ومبادئه العليا.

لقد استعرضنا في هذا المؤلف العلمي التحديات التي تواجه الدولة التقليدية، والتي تتمثل في الانحياز، البيروقراطية الصماء، والفصل بين الأداء الإداري والقيم الأخلاقية. وبالمقابل، عرضنا نموذج الدولة الإدارية القيمية الحديثة كحل شامل لهذه التحديات، نموذجًا يوازن بين التنظيم والكفاءة من جهة، والعدالة والقيم من جهة أخرى، ويضع الإنسان والمجتمع في قلب كل ممارسة. هذه الدولة ليست حلماً بعيداً، بل إمكانية واقعية يمكن تحقيقها من خلال الالتزام بالمبادئ، وتطبيق التوصيات العملية، وتعزيز الثقافة المؤسسية، وتوظيف التكنولوجيا بما يتوافق مع القيم الأخلاقية.

إن مستقبل الدولة القيمية يعتمد على وعي المجتمع بالقيم والمبادئ، وعلى التزام القادة والموظفين بممارسة الإدارة كأداة خدمة عامة، وليس كوسيلة سلطة أو امتياز شخصي. إن نجاح هذا النموذج يعتمد على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية الحقيقية، بحيث يتحول المواطن من متلقي للقرارات إلى شريك في صُنعها ومراقبتها.

وفي الختام، نؤكد أن الدولة الإدارية القيمية الحديثة هي دعوة مستمرة للتوازن بين القوة والمعنى، بين القانون والروح، بين الأداء والكفاءة، وبين القيم والغايات. هي رؤية تجعل الإدارة مرآةً للمجتمع، والقيادة ممارسة أخلاقية مسؤولة، والقانون تعبيراً حيًا عن العدالة والمصلحة العامة. وهي رؤية تضع الإنسان في مركز كل قرار،

وتضمن أن تكون الدولة أداة لتحقيق الخير والصلاح والازدهار لجميع أفراد المجتمع، لا مجرد جهاز إداري صم أو سلطة فارغة المعنى.

هذا المؤلف العلمي، برؤية مستنيرة ومقاربة فلسفية قيمية وروحية، يأمل أن يكون خطوة عملية وفكرية نحو بناء الدولة الإدارية القيمية الحديثة، دولة تتوازن فيها الهيكلة مع القيم، والقرار مع الضمير، والتكنولوجيا مع العدالة، بحيث تتحول الدولة من مجرد جهاز إداري إلى كيان قيمي يعكس أحلام الناس وطموحاتهم، ويجسد قيمهم العليا في الواقع اليومي.

إن الخاتمة ليست نهاية، بل بداية لدعوة حقيقية للعمل، للتفكير، وللتطبيق العملي. فهي تحث كل قارئ على أن يكون جزءًا فاعلاً في هذه الرحلة، أن يسهم في نشر القيم، وتعزيز العدالة، والمشاركة في صياغة مستقبل دولة أكثر حكمة، عدلاً، وإنسانية. هذه الخاتمة تترك القارئ مع إيمان عميق بأن الإدارة والسلطة ليست مجرد أدوات، بل ممارسة أخلاقية وقيمية تتحقق من خلالها الطموحات الإنسانية والمجتمعية.

وبهذه الرؤية، نأمل أن يتحقق حلم الدولة الإدارية القيمية الحديثة كواقع ملموس، يربط بين الفكر والفعل، بين القانون والروح والقيم، وبين السلطة والمسؤولية، ليصبح نموذجًا عالميًا يحتذى به، يجمع بين الكفاءة المؤسسية والعدالة المجتمعية، وبين الأداء الإداري والقيم الأخلاقية، وبين الطموح الإنساني والتنظيم الرشيد.

المراجع

١. أبونصر محمد الفارابي، أراء أهل المدينة الفاضلة ومضاداتها، مؤسسة هنداوي للنشر، مصر، ٢٠١٦م.

٢. أحمد عبدالله الصباب واخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١م.

٣. أحمد محمد الشياب، مفاهيم إدارية معاصرة، المنهل للنشر الإلكتروني، الأردن، ٢٠١٦م.

٤. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤م.

٥. أفلاطون، جمهورية أفلاطون – المدينة الفاضلة، ترجمة: حنا خباز، مكتبة التقوى ناشرون، مصر، ٢٠٠٠م.

٦. أنور صقر حسين الخصاونة، الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين، مركز النشر العلمي – جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.

٧. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٠م.

٨. توني بوفيرد وإلكي لوفلر، الإدارة العامة والحوكمة (Public Management and Governance)، Routledge، المملكة المتحدة، ٢٠٢٣م.

٩. جامعة الدول العربية، حوكمة الادارة العامة: الطريق لتحقيق اهداف التنمية المستدامة في العالم العربي، مصر، ٢٠٢٠م.

١٠. جمال سند السويدي، الهوية الوطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة بين خصوصية الثوابت والقيم وعالمية المعايير، الأرشيف والمكتبة الوطنية أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٢٤م.

١١. جيري كابلان، الذكاء الإصطناعي: ما يجب أن يعرفه الجميع، Oxford University Press، الولايات المتحدة الأميركية، ٢٠١٦م.

١٢. جيمي إل رينفرو، أساسيات الإدارة العامة (Public Administration: The Essentials)، University of Northern Iowa، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٢٣م.

١٣. حسين مصلحي، التحول الرقمي، فرست بوك للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٢٢م.

١٤. حمدي عطية مصطفى عامر، النظرية العامة في الدولة والحكومة، دار الكتب والدراسات العربية، مصر، ٢٠٢٢م.

١٥. دحان حزام القريطي، الإدارة الإلكترونية ونظم دعم القرار، دار الفكر الجامعي، مصر، ٢٠٢٥م.

١٦. دونالد كيتل، سياسات العملية الإدارية (Politics of the Administrative Process)، Sage Publications، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٢٤م.

١٧. سارة غيست وإيان روبرج، دليل روتليدج الدولي للإدارة العامة والحوكمة الرقمية (The Routledge International Handbook of Public Administration and Digital Governance)، Routledge، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٢٤م.

١٨. سيمون ناش، الأخلاق والدولة، فورغوتن بوكس (Forgotten Books)، المملكة المتحدة، ٢٠١٨م.

١٩. شون فرانسيس غولدفينش (محرر)، دليل إصلاح الإدارة العامة (Handbook of Public Administration Reform)، Edward Elgar Publishing، المملكة المتحدة، ٢٠٢٣م.

٢٠. صدام محمد الخمايسة، الحكومة الذكية – مابعدالحكومة الالكترونية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ٢٠١٧م.

٢١. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠١٧م.

٢٢. عبد الكريم القاضي، الإصلاح الإداري والحوكمة في الدول العربية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠م.

٢٣ . عبدالله بن عبدالرحمن البريدي، التنمية المستدامة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧م.

٢٤ . غنيم أحمد محمد السيد، الذكاء الإصطناعي: ثورة جديدة في الإدارة المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر، مصر، ٢٠٢٠م.

٢٥ . فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، لبنان، ١٩٩٩م.

٢٦ . فياض حمزة رملي، الرقابة المالية العامة، الآباي للنشر والتوزيع، السودان، ٢٠١٨م.

٢٧ . فياض حمزة رملي، مذكرات في الحوكمة المؤسسية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٣م.

٢٨ . فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة، الآباي للنشر والتوزيع، السودان، ٢٠١١م.

٢٩ . مجاهد ناصر الجبر، الذكاء الاصطناعي، الجامعة التخصصية الحديثة، اليمن، ٢٠٢٤م.

٣٠ . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، ٢٠١٨م.

٣١ . محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة بالقيم، نشر ذاتي للمؤلف، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠م.

٣٢. محمد فاتح صالح زغل، زايد ومسيرة البناء القيمي: القيم المجتمعية في دولة الإمارات – قران الأصالة والمعاصرة، مركز سلطان بن زايد للثقافة والإعلام، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٩م.

٣٣. محيي الدين شعبان توق، إصلاح حوكمة القطاع العام – (أطر السياسات والمداخل)، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الأردن، ٢٠٢٣م.

٣٤. ميرغني عبدالعال حمور، القضايا التنموية والإدارية المعاصرة، معهد دراسات الإدارة العامة – جامعة الخرطوم، السودان، ٢٠١٤م.

٣٥. ميرغني عبدالعال حمور، القيادة المعاصرة وقضايا البناء المجتمعي، معهد دراسات الإدارة العامة – جامعة الخرطوم، السودان، ٢٠١٤م.

٣٦. ميقال أبنصور، دولة العدالة والسلم عند ليفيانس، جامعة عبدالحميد بن باديس، الجزائر، ٢٠١٧م.

٣٧. نورمان فلين وألبرتو أسكير، إدارة القطاع العام (Public Sector Management)، Sage Publications، المملكة المتحدة، ٢٠٢٤م.

٣٨. نيك فان دام، تحول الأعمال الرقمية: كيفية البقاء في المنافسة في العصر الرقمي، McGraw – Hill Education، الولايات المتحدة الأميركية، ٢٠٢٠م.

٣٩. والدو دويت، الدولة الإدارية: دراسة في النظرية السياسية للإدارة العامة الأمريكية، Routledge، المملكة المتحدة، ٢٠١٧م.

٤٠ . يوسف الغلاييني، الإدارة الحكومية: النشأة – التطور – النظريات مدعم بنموذج حكومة دولة الإمارات كنموذج ريادي للحكومة الحديثة، دار الكتاب الجامعي، الأمارات العربية المتحدة، ٢٠٢٠م.

٤١ . جون راولز، العدالة كإنصاف، ترجمة: حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ٢٠٠٩م. (تم وضعه في النهاية أو يمكن وضعه تحت حرف الجيم حسب الرغبة في اعتماد الاسم المترجم).

مصادر الذكاء الاصطناعي:

تم الاستعانة بأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي، ممثلة في ChatGPT (OpenAI) و(Google) Gemini، في الدعم النسبي في مجالات تتعلق بال: الصياغة اللغوية، وتنظيم الأفكار، وتحسين العرض الأكاديمي، دون أن يحل ذلك محل الجهد العلمي، أو التحليل الفكري، أو الاستنتاجات الأكاديمية التي يتحمل الكاتب مسؤوليتها الكاملة ودون الإعتماد عليها كمصادر أصلية.

ChatGPT

OpenAI. 2025. *ChatGPT (GPT - 5),* https://chat.openai.com

Google Gemini

Google. 2025. *Gemini,* https://gemini.google.com

الدولة الإدارية القيميَّة الحديثة

(من جفاف النظم إلى رحاب المعنى والقيم)

▪ على امتداد التاريخ الإنساني، لم يكن مفهوم الدولة مجرد بناء تنظيمي ساكن، بل كان كائنًا فكريًا يتشكل ويتجاوز ذاته في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع. ومع بزوغ فجر "الدولة الإدارية" الحديثة، تبلورت رؤية مفاهيمية وفلسفية تضعنا أمام تقابل حاد بين نموذجين: الدولة الإدارية التقليدية "الصماء" التي تعمل كآلة ميكانيكية، تطبق القانون بروح إجرائية جامدة تجعل من الإنسان مجرد رقم في معادلة الكفاءة.. وبين الدولة الإدارية القيمية الحديثة "المنشودة"، تلك التي يتطلع إليها المجتمع ككيان ينبض بالحياة، حيث لا تكتفي الإدارة بتنفيذ القانون، بل تبحث عن روحه وجوهره القيمي لتحقيق العدالة والكرامة الإنسانية.

▪ إنّ الانتقال نحو "الدولة الإدارية القيمية" ليس خيارًا ترفيًا، بل هو ضرورة حتمية لترميم جسر الثقة بين السلطة والمجتمع. هي دعوة لإعادة الاعتبار للإنسان كـ "غاية" وليس كـ "رقم إحصائي"، وللقانون كـ "أداة للعدل" وليس كـ "قيد بيروقراطي".

▪ إن الدولة الإدارية القيمية الحديثة المنشودة هي: رؤية فلسفية وقيمية متكاملة تتجاوز المفهوم الضيق للجهاز البيروقراطي لتصبح كيانًا يمزج بمرونة بين الكفاءة والعدالة والمسؤولية والمصلحة العامة، حيث تعمل كمنظومة توازن بين النظام والقيم وبين القوانين والروح الأخلاقية، محولةً الإدارة من مجرد تنفيذ آلي إلى أداة خدمة مجتمعية حقيقية، والسلطة من أداة نفوذ إلى ممارسة مسؤولية. وهي دولة تهدف إلى تجسيد مبادئ النزاهة في كافة سياساتها وإجراءاتها اليومية، مع ضمان استدامة هذه القيم أمام التحديات التقنية والاجتماعية المستقبلية من خلال شراكة فاعلة تجمع بين القيادة والموظفين والمجتمع، لضمان أن يظل الصالح العام هو الموجه الأساسي لكل قرار إداري.

▪ معا نحو الإنتقال من الدولة الميكانيكيا الصماء إلى دولة الروح والقيم .

المؤلف..